RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

RUB

Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung

Bärbel Heidbreder, Christa Zinn (Hg.)

Berufsbegleitend studieren – dargestellt am Beispiel des Weiterbildenden Studiums Mediation und Konfliktmanagement

ARBEITSHEFTE WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG 34

Herausgeberinnen:

Bärbel Heidbreder
Christa Zinn

Ruhr-Universität Bochum
Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung

44799 Bochum
Tel.: 0234/32-24103/-25163
Fax.: 0234/32-14255
E-Mail: aww@ruhr-uni-bochum.de
Internet: www.ruhr-uni-bochum.de/aww

Druck:

Eigendruck

Copyright

bei den HerausgerInnen/AutorInnen
Bochum, im August 2010

ISSN 0930 – 1445

Berufsbegleitend studieren – dargestellt am Beispiel des Weiterbildenden Studiums Mediation und Konfliktmanagement

Inhaltsverzeichnis Seite

Vorwort 1

Bärbel Heidbreder / Christa Zinn
Berufsbegleitend studieren –
ausgewählte Aspekte dargestellt am Beispiel der Wissenschaftlichen Weiterbildung 3

Kurt Faller
Führen, Verhandeln, Vermitteln 15

Barbara Hubweber / Frank Domberg
Konzept einer Workshop-Reihe „Offener Umgang mit Konflikten“
- Phase der Auftragsklärung - 23

Jochen Schade
Konfliktmanagement im Unternehmen durch eine interne Sozialberatung –
Ein Handbuch 43

Christoph Sochart
Implementierung des Kompetenzfeld WirtschaftsMediation in Arbeitgeber-
verbänden am Beispiel der Düsseldorfer Arbeitgeberverbände e. V. 59

Michael Kaiser
Kongruenz von Kundenwunsch und Produktwirklichkeit – ein Prozess 81

Gertrud Mouzita-Lauinger
Konfliktmanagement im diakonischen Traditions-Unternehmen 95

Rainer Wolf
Führungsteam-Mediation im Fusionsprozess 113

Melanie Roth
Teammoderation in einer Realschule: Prozess- und Expertenbegleitung des
Kompetenzteams Eltern, Lehrer, Schüler 151

Franz Leeb
Projektarbeit – Konfliktmanagementseminar 165

Ulrich Krämer
Konfrontative Pädagogik versus Mediation
Zwei sich ausschließende Ansätze oder ein integratives Konzept? 177

Vorwort

Im Januar 2010 wurde wieder ein Kurs unseres Weiterbildenden Studiums „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“ erfolgreich abgeschlossen und wir können mit diesem Arbeitsheft erneut ausgewählte Abschlussarbeiten veröffentlichen, in denen die weiterbildungsbegleitenden Praxisprojekte ausführlich dokumentiert worden sind.

Damit werden einmal mehr die innovativen Einsatzmöglichkeiten von Mediation und Konfliktmanagement, die unsere Studierenden in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern entwickelt haben, dargelegt.

Das anhaltende Interesse an dem Weiterbildenden Studium Mediation und Konfliktmanagement hängt sicher auch damit zusammen, dass das Konzept ständig an die sich verändernden Praxisanforderungen in Unternehmen und Organisationen angepasst und ein berufsbegleitendes Studienformat gewählt wurde.

Der nächste Schritt der Weiterentwicklung des “Bochumer Konzeptes“ der Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren ist die stärkere Beschäftigung mit Management, also der Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen.

In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist das berufsbegleitende Studium ein weit verbreitetes Studienformat. Dabei erfordert das Selbstverständnis von berufsbegleitend nicht nur ein zeitlich flexibles Studienangebot sondern auch eine inhaltliche Abstimmung von Studium und Berufstätigkeit und ein erwachsenengerechtes Lehr-/Lernarrangements.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren für die Mitarbeit.

Bochum, im August 2010

Bärbel Heidbreder
Christa Zinn

Bärbel Heidbreder / Christa Zinn

Berufsbegleitend studieren – ausgewählte Aspekte dargestellt am Beispiel der Wissenschaftlichen Weiterbildung

1. Bildungspolitischer Rahmen

„Kaum ein bildungspolitisches Thema erlebt aktuell eine derartige Konjunktur in Deutschland wie das ‚Studieren ohne Abitur'. Es ist zu einem Schlagwort geworden, an das Hoffnungen an einen ‚Aufstieg durch Bildung' und Heilserwartungen zur Lösung vielerlei Probleme des deutschen Bildungssystems geknüpft werden" (Nickel / Leusing 2009).
Der prognostizierte wachsende Bedarf des Arbeitsmarktes an hochqualifizierten Arbeitskräften und der aktuell festzustellende Fachkräftemangel in einigen Branchen und Regionen haben das Thema Studium und Berufstätigkeit seit einigen Jahren wieder in den Fokus bildungspolitischer Diskussionen gerückt.
Damit in Zusammenhang stehend wird eine Steigerung der Bildungsbeteiligung durch bessere Verknüpfung des beruflichen mit dem hochschulischen Bildungsbereich bildungspolitisch gefordert, um individuelle Bildungschancen zu eröffnen bzw. zu erhöhen.
Die Akademisierung fachschulisch ausgebildeter Berufe aufgrund der veränderten technologischen Anforderungen und die damit verbundene Aufwertung von Berufsfeldern haben neue Lernbedarfe generiert und sind eng mit der Anforderung und Aufforderung zu lebenslangem Lernen verbunden.
Für Berufstätige bedeutet lebensbegleitendes Lernen die jeweiligen beruflichen Fragestellungen aktualisieren zu können und damit ihre berufliche Weiterentwicklung zu gewährleisten.

Aus diesen Gründen ist eine engere Verzahnung und Aufeinanderbezugnahme des hochschulischen mit dem beruflichen Bildungsbereich sinnvoll.

Das bedeutet für die Hochschulen als Institution lebenslangen Lernens

- die Durchlässigkeit zwischen beruflicher Bildung und Hochschulzugang zu erhöhen und zu gestalten,
- sich mit der Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Studiengänge auseinanderzusetzen,
- das Weiterbildungsengagement und damit den Ausbau wissenschaftlicher Weiterbildung zu intensivieren und
- die Flexibilisierung des Lehrens und Lernens zu verbessern
  (vgl. Wolter 2010, Vortrag HIS-Konferenz).

Zentrale Ansatzpunkte für die Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen hochschulischer und beruflicher Bildung sind zum einen die Öffnung der Hochschulen für beruflich Qualifizierte und zum anderen die Anrechnung von vorgängig erworbenen Kompetenzen.

Mit dem Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK-Beschluss) „Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangberechtigung" vom 06.03.2009 einigten sich die Länder auf einheitliche Hochschulzugangsregelungen. Diese Empfehlungen wurden in Nordrhein-Westfalen mit dem Erlass einer „Verordnung über den Hochschulzugang für in der beruflichen Bildung Qualifizierte" im März 2010 umgesetzt und damit neu geregelt.

Diese Umsetzung stellt einen wichtigen Beitrag zur Durchlässigkeit zwischen beruflicher und hochschulische Bildung dar und erweitert den Gestaltungsspielraum für die Hochschulen. (vgl. dazu ausführlich Freitag 2009)

Die Anrechnung vorgängig erworbener Kompetenzen (recognition of prior learning) ist ein weiterer Meilenstein, mit dem die Hochschulen den Übergang beruflich qualifizierter Personen in den Hochschulbereich gestalten und damit die Durchlässigkeit verbessern können. Die Rahmenbedingungen dazu wurden mit den KMK-Beschlüssen aus den Jahren 2002 und 2008 und der Umsetzung im Hochschulfreiheitsgesetz NRW 2006 geschaffen. Seit 2005 werden Modellprojekte gefördert, in den Verfahren zur Anrechnung entwickelt und erste Erfahrungen an verschiedenen bundesweit Hochschulen gemacht wurden
(vgl. dazu ausführlich Freitag 2010).

Orientiert an diesen neueren Rahmenbedingungen gibt es inzwischen bundesweit eine Vielzahl von Studiengängen, in denen die Durchlässigkeit praktiziert und erprobt wird. Wichtige Gestaltungselemente sind dabei

- eine offensive und ausreichende Information und Beratung über die Studienangebote,
- die Nutzung von Anrechnungspotenzialen unter Ausrichtung auf den Studienerfolg,
- die curriculare Anpassung der Studienangebote an Berufstätige, in denen berufliche Erfahrungen und Kompetenzen produktiv genutzt und integriert werden,
- die Gestaltung zeitlich flexibler Studienangebote, die berufsbegleitend studierbar und modular aufgebaut sind,
- die Gestaltung der Übergänge durch Brückenkurse u.a. zur individuellen Anpassung und
- die Schaffung von Finanzierungsmöglichkeiten.

2. Einordnung der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung ist eine Kernaufgabe der Hochschulen. Durch den Bolognaprozess und dem damit verbundenem Schlüsselthema lebenslanges Lernen, die Reorganisation des Studiensystems und die konsequent eingeführte Modulkonzeption werden die Übergänge zwischen grundständigem und weiterbildendem Studium grundlegend verändert und prinzipiell erleichtert. Gleichzeitig hat damit die wissenschaftliche Weiterbildung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen, wenngleich ihr in den Hochschulen bisher eine untergeordnete Priorität eingeräumt wird (vgl. Faulstich / Oswald 2010).

In der wissenschaftlichen Weiterbildung ist das berufsbegleitende Studium ein weit verbreitetes Studienformat. Dabei erfordert das Selbstverständnis von berufsbegleitend nicht nur ein zeitlich flexibles Studienangebot sondern auch eine inhaltliche Abstimmung von Studium und Berufstätigkeit und ein erwachsenengerechtes Lehr-/Lernarrangements.

Unterhalb des Formats “Weiterbildender Masterstudiengang“ gibt es eine Vielzahl von „kleineren“ Weiterbildungsformaten für beruflich Qualifizierte.

Die Modularisierung der grundständigen und weiterbildenden Studienangebote und die Einführung von Leistungspunkten ermöglichen auch eine Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Angeboten und Studienformaten der wissenschaftlichen Weiterbildung.
(vgl. DGWF-Empfehlung 2010, Entwurf)

3. Praxis an der Ruhr-Universität-Bochum

Wissenschaftliche W eiterbildung gehört als ein Strukturelement zum bildungspolitischen Konzept des Lebenslangen Lernens. Zu den ze ntralen Aussagen dieses Lernparadigm as gehört es, dass Lernwege und Lernorte nicht m ehr starr vorgegeben sind, sondern flexibel in individuellen Bildungsbiographien kombiniert werden. So können einmal getroffene Qualifizierungsentscheidungen korrigiert werden, weil die Abschottung zwischen beruflicher und akademischer Qualifizierung gelockert ist oder soga r aufgehoben wurde je nach Tradierungsgrad.
Die Ruhr-Universität ist den da raus erwachsenen Gestaltungsa nforderungen schon sehr früh nachgekommen auf den Ebenen der Konzeptent wicklung, der Steuerung, der Studienstruktur und -organisation und der Finanz ierung. Es liegen langjährige Erfahrungen vor aufgrund der vielfältigen Aktivitäten in der wissensch aftlichen W eiterbildung. Hier kann angeknüpft werden mit einer Optimierung des Weiterbil dungskonzepts und der strategischen Einbindung in die Ziele und das Leitbild der RUB. Die ge setzlich vorgegeben Abschlüsse Zertifikat und Master (ergänzt um kürzere W eiterbildungseinheiten ohne for malisierten Abschluss) weisen den W eg hi n zu einem Verständnis von W eiterbildung, das über die postgraduale W eiterbildung hinausgeht.
Im Folgenden werden Evaluationsergebnisse beis pielhaft vorgestellt anhand des Weiterbildenden Studium s Mediation und Konfliktm anagement, das in den letzten zehn Jahren angeboten und kontinuierlich weiterentwickelt wurde auf der Grundlage dieser Ergebnisse.
Die Evalua tion der W eiterbildenden Studien gehört zu m Qualitä tsmanagement, um die Einhaltung der Kriterien wissensch aftliches Niveau, Studierbarkeit, Praxisbezug un d Dienstleistung zu überprüfen. Die Befragung erfolgt in anonymisierter Form mittels Fragebögen, in Rückmelderunden zum Abschluss einer Präsenzv eranstaltung und punktuell in Gesprächen mit Studierenden.
Die angeführten Aspekte sind die zentralen B ezugspunkte bei der Konzipierung berufsbegleitender W eiterbildungseinheiten. Sie wurden ausgew ählt, w eil hier auch eine Relevanz hinsichtlich von grundständigen, weiterbildenden berufsbegleitenden Studi enangeboten gegeben ist.

Mit den W eiterbildenden Zertifikatsstudiengä ngen wenden wir uns an Fach- und F ührungskräfte in Unternehm en, Verwaltungen, Ve rbänden und Bildungseinrichtungen. Die Zugangsvoraussetzungen sind eine Berufsausbildung und eine m indestens einjährige, qualifizierte Berufstätigkeit. Es handelt sich somit nicht um eine postgraduale Weiterbildung.
Es ist abe r auf Arbeitgeberse ite f estzustellen, dass die Z ertifikatsstudien imm er m ehr a n Akzeptanz gewinnen.

3.1 Gestaltung des Studieneingangs

Der notwendige Schritt vor dem Studieneingang ist die Schaff ung von Transparenz hinsichtlich des universitären Weiterbildungsprogramms. Dabei geht es nicht nur um die Werbung im Sinne von Infor mation, sondern auch um de n Abbau von Bedenken, Schwellenängsten und Vorurteilen zum Lernort Univer sität. Häufig sind die W eiterbildungsinteressierten über das Internet gut infor miert und wählen dann ihre n Lernort. Nicht nur objektive Kriterien sind entscheidend, sondern wie uns imm er wieder rückgemeldet wird, auch die persönliche Ansprache und individuelle Begleitung. In Bera tungsgesprächen taucht i mmer wieder der erläuternde Hinweis auf, dass man sich mit großem Ressourceneinsatz bindet und daher vorab eine umfassende Beratung seitens des Anbieters erwartet.
Die Motivation zur Weiterbildung, häufig auch verstanden als biographische S equenz, erwächst nicht nur aus beruflichen Interesse n wie Aufstieg oder Umor ientierung, sondern

wird auch als „Belohnung“ nach einer Zeit der Berufstätigkeit oder der Familienarbeit betrachtet. Deutlich wird in den Beratungssituationen die individuelle Verortung des Lernens, insbesondere dann, wenn kein linearer traditioneller Bildungswegs absolviert wurde.
In Ergänzung zur Studieneingangsberatung findet eine intensive studienbegleitende Betreuung statt. Die Studierenden erhalten Hilfen bei studienstrukturellen- und organisatorischen Fragen sowie Unterstützung bei der Wiederaufnahme eines organisierten Lernprozesses. Hierzu mehr in den folgenden Punkten.
Insgesamt erwarten und nutzen die Studierenden unser Beratung- und Betreuungsangebot.

3.2 Studienformat

Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Studium ist der Ausgangspunkt der Entwicklung des Blended-Learning-Studienkonzept, das Präsenzphasen in zweimonatigen Abständen vorsieht (jeweils Freitag/Samstag) sowie Selbstlernphasen unterstützt von einer Lernplattform. Zeitliche und räumliche Flexibilität sowie umfangreiche Lehrmaterialien, ermöglichen eine Anpassung an die individuellen Lern- und Arbeitsbedingungen. Für die Mehrzahl unserer Studierenden ist das Studium vom zeitlichen Aufwand her berufsbegleitend gut durchführbar, zeitliche Engpässe beklagte nur ein geringer Prozentsatz. Ein Zertifikatsstudium erstreckt sich über ein bis zwei Jahre und ist curricular festgelegt (siehe Tabelle Studienformat im Anhang).

Eine Zulassungs-, Studien- und Prüfungsregelung, die den oben genannten Ansprüchen genügt, gehört zu den Regelungen, die der RUB obliegen.
Die Studierenden absolvieren das Studium mit ganz unterschiedlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcenmodellen. Diese werden mit dem Arbeitgeber ausgehandelt, wobei sich die zeitliche Flexibilität als positiv erweist, um die Personalkosten aufgrund der Abwesenheit so gering wie möglich zu halten. Die Unterstützung des Arbeitgebers konzentriert sich im Wesentlichen auf die Bereitstellung der finanziellen Mittel. Gelegentlich wird die Freistellung für einen Werktag zur Teilnahme an einer Präsenzveranstaltung gewährt.
Bei Studierenden, die vom Unternehmen entsandt sind, werden alle anfallenden Sach- und Personalkosten übernommen. Mit diesen Rahmenbedingungen sind in den letzten Jahren deutlich mehr Studierende ausgestattet, was auf eine gestiegene Akzeptanz des Themas und des Studienformats hinweist.
Einige Studierende jedoch bestehen auf die Eigenfinanzierung, um eine Abhängigkeit vom Arbeitgeber zu vermeiden, dies meist mit Blick auf eine berufliche Umorientierung

3.3 Transferorientierung / Weiterbildungsdidaktik

Berufsbegleitend studieren versteht sich im zeitlichen aber auch inhaltlichen Sinne als berufsnah und praxisorientiert. Berufliche Erfahrungen werden genutzt und integriert, es ist keine zeitlich modifizierte Kopie des grundständigen Studiums. Ein erwachsenengerechtes weiterbildungsdidaktische Arrangement und Begleitseminare zur Lerntechnik unterstützen den Wiedereinstieg der Berufstätigen in einen organisierten Lernprozess.
Die Leistungsnachweise sind transferorientiert angelegt, indem ein studienbegleitendes Projekt zu berufspraktischen Fragen bearbeitet und in Form einer Studienarbeit dokumentiert wird. So kann die praktische Umsetzung des Lehrstoffes bereits im Studium vorgenommen werden, unterstützt von den Lehrenden (siehe Tabelle Transferorientierung/Weiterbildungsdidaktik im Anhang).

Eine zentrale Aufgabe des weiterbildungsdidaktischen Konzepts ist es, die Balance zu finden zwischen Wissenschaftlichkeit und Berufsrelevanz, eine auch für das grundständige Studium interessante Aufgabe: Wie sieht die Akademische Berufsaus-(weiter-)bildung für außeruniversitäre Berufsfelder aus?

3.4 Kompetenzentwicklung / Lernertrag

Es sind unterschiedliche Motive und Erwartungen, die zu Beginn des Studiums geäußert werden. Deutlich werden hier die individuellen Bildungsbiographien, bei denen klassische Wege an Bedeutung verloren haben oder verlassen werden mussten aufgrund privater oder arbeitsmarktpolitischer Umstände. Zu nennen sind die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten, die berufliche Umorientierung oder die Weiterbildung als „Belohnung“ nach einer Phase der Familienarbeit, aber auch eine Entsendung durch den Arbeitgeber zur unternehmensnahen Qualifizierung. Dem entsprechend weit gefächert fallen die abschließenden Einschätzungen zum Lernertrag und zur persönlichen Entwicklung aus. Genannt wird auch der Erwerb von überfachlichen Kompetenzen wie die Weiterentwicklung des Lernstils und die Fähigkeit, sich verstärkt auf eine berufliche Flexibilität einzulassen (siehe Tabelle Lernertrag im Anhang).

Bei der Einschätzung der Kompetenzentwicklung im Bereich der Mediation und Konfliktbearbeitung wird deutlich, dass die Studierenden eine durchweg positive Bilanz ziehen und aktiv die Umsetzung in die berufliche Praxis betreiben (siehe Tabelle Kompetenzentwicklung im Anhang).

Mit der Entwicklung und Durchführung der Weiterbildenden Studien hat die RUB bereits einen wichtigen Beitrag geleistet zur Öffnung der Hochschule, um den in der beruflichen Bildung Qualifizierten ein Weiterbildungsprogramm auf wissenschaftlichen Niveau mit Zertifikatsabschluss anzubieten. Hier kann angeknüpft werden, um die Anforderungen nach Anrechnung von Lernleistungen außerhalb der Hochschule und nach Durchlässigkeit zwischen beruflicher uns wissenschaftlicher Bildung weiter zu realisieren.

4. Literatur

DGWF-Empfehlung(2010): Formate wissenschaftlicher Weiterbildung, Entwurf, 29.06.2010

Faulstich, Peter / Oswald, Lena (2010): W issenschaftliche W eiterbildung, Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 200, Januar 2010

Freitag, W alburga (2009): Hochschulzugang ö ffnen – Mehr Chancen für Studierende ohne schulische Hochschulzugangberechtigung, Schrif tliche S tellungnahme zur Anhörung im Landtag NRW am 3.08.2009 in Düsseldorf, HIS-Stellungnahme

Freitag, W alburga (2010): Recognition of Prior Learning – Anrechnung von vorgängig erworbener Kom petenzen: EU -Bildungspolitik, Um setzung in Deutschland und Bedeutung für die soziale und strukturelle Durchlässi gkeit zur Hochschule, Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 208, Januar 2010

Nickel, Sigrun / Leusing, Britta (2009): Studieren ohne A bitur. Entwicklungspotenziale in Bund und Ländern, CHE-Arbeitspapiere Nr. 123, September 2009

Wolter, Andrä (2010), Studium und Berufstäti gkeit. Historische E ntwicklung, aktuelle Bedarfe und zukünftige Potentiale. Beitrag zur HIS-Konferenz „Ber ufsbegleitend studieren in Deutschland“, Berlin, 8./9.03.2010

Anhang

Tabelle: Studienformat

Aussage	***Med. I*** *in %*	***Med. S*** *in %*	***Med. II*** *in %*	***Med. III*** *in %*	***Med. IV*** *in %*	***Med. V*** *in %*	***Med. VI*** *in %*	***Med. VII*** *in %*
Die zeitlichen Abstände zwischen den Modulen waren für mich günstig	89 73 87 92 87 93 65 91							
Das Weiterbildende Studium war berufsbegleitend vom zeitlichen Aufwand her gut durchführbar	- -		- - -			71	88	100
Das Weiterbildende Studium war berufsbegleitend mit zeitlichen Engpässen verbunden	- -		- - -			64	58	27
Das Weiterbildende Studium war zu umfangreich	- -		- - -			14	0	0
Die studienbegleitenden Lehrmaterialien unterstützten meinen Lernprozess	89 73 61 75 87					100	77 82	
Die Lehrmaterialien waren gut strukturiert	56	53	35	63	40	93	82	-

Tabelle: Transferorientierung / Weiterbildungsdidaktik

Aussage	***Med. I*** *in %*	***Med. S*** *in %*	***Med. II*** *in %*	***Med. III*** *in %*	***Med. IV*** *in %*	***Med. V*** *in %*	***Med. VI*** *in %*	***Med. VI*** *in %*
Es wurde berücksichtigt, dass berufstätige Erwachsene erneut in einen Lernprozess eintreten	67	53	91	71	80 86	59		-
Die Auswahl der Methoden war dem Inhalt angemessen	89	80	96	96	93 100	88		82
Das Curriculum war klar strukturiert und transparent	72	40	91	83	47 86	82		64
Ich konnte die Zielsetzung der einzelnen Module erkennen	89	67	91	83	67 93	88		64
Ich habe die Möglichkeit, die erworbenen Kenntnisse am Arbeitsplatz einzubringen	83 67		91	-	-			
Ich habe die Unterstützung meines Arbeitgebers durch Transferchancen				67	53 50	65		64
Das studienbegleitende Projekt bot die Möglichkeit, die erworbene Kompetenzen umzusetzen	89 73		83	88	100	93	88	100
Das Projekt bot die Möglichkeit, meine Stärken zu definieren	72	67	91	75	87 86	82		64
Das Projekt bot die Möglichkeit, meine Defizite in diesem Bereich zu erkennen und auszugleichen	67	47	91	75	87 93	71		55
Die Projektarbeit bot mir die Möglichkeit zur Einübung eines Projektablaufs	-	-	-	54	87 71	59		73
Die drei Projektberatungstage waren eine Unterstützung für meine Projektarbeit	94 71		83	100	100	86	88	91

Tabelle: Lernertrag

Aussage	***Med. I*** *in %*	***Med. S*** *in %*	***Med. II*** *in %*	***Med. III*** *in %*	***Med. IV*** *in %*	***Med. V*** *in %*	***Med. VI*** *in %*	***Med. VII*** *in %*
Meine berufliche Handlungsfähigkeit hat sich erweitert.	89 93	96		96	87	100	94	91
Ich habe meinen Lernstil entwickelt.	- - -			71	53	57	59	27
Einiges vom Lernstoff wurde mir erst klar, als ich es in Rollenspielen anwenden musste.	- - -			79	80	86	82	55
Meine Deutungsmuster haben sich im Laufe des Studiums verändert.	- - -			-	60	79	94	82
Der Einstieg in den kontinuierlichen Lernprozess war für mich mühelos.	- - -			-	-	64	71	73
Der Einstieg in den kontinuierlichen Lernprozess war für mich eine gravierende, aber positive Umstellung.	- - -			-	-	43	29	27
Der Einstieg in den kontinuierlichen Lernprozess war für mich anfangs mit Unsicherheit verbunden	- - -			-	-	36	35	36
Die Weiterbildung hat zu meiner persönlichen Entwicklung beigetragen	100 73		96	96	100	100	94	91

Tabelle: Kompetenzentwicklung

Die Vor- und Nachteile beim Einsatz der Mediationsmethode zur Konfliktbearbeitung kann ich einschätzen.	100 87	100		96	100	100	94	100
Ich habe meine Haltung als Mediator/in entwickelt.	89 73		100	92	100	100	94	100
Ich sehe mich imstande eine Mediation durchzuführen.	100 87		96	92	100	93	94	91
Ich kann mediative Techniken flexibel zur Konfliktbearbeitung einsetzen.	83 53	87		96	100	100	88	82
Ich bin in der Lage ein Konfliktmanagementsystem zu entwickeln und einzuführen.	78 80	91		83	93	86	71	73
Ich werde aktiv, um meine erworbenen Kompetenzen umzusetzen	- - -			83 100		100	-	91

*) Alle Tabellen entstammen der Abschlussbefragung der einzelnen Kurse des Weiterbildenden Studiums Mediation und Konfliktmanagement.

In diesen Tabellen wurden nur die positiven Aussagen der 5-stufigen Bewertungsskala erfasst: stimme zu / stimme eher zu

**) Med. I = Weiterbildendes Studium Mediation und Konfliktmanagement
März 2002 – September 2003
Med. S = Januar 2003 – September 2003
Med. II = März 2003 – Januar 2005
Med. III = März 2004 – Januar 2006
Med. IV = April 2005 – Januar 2007
Med. V = März 2006 – Januar 2008
Med. VI = März 2007 – Januar 2009
Med. VIII = April 2008 – Januar 2010

Bärbel Heidbreder
Ruhr-Universität Bochum
Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung
c/o Akademie der Ruhr-Universität
Gebäude TZR Ebene 2
Universitätsstr. 142
44799 Bochum
Baerbel.Heidbreder@rub.de

Christa Zinn
Ruhr-Universität Bochum
Arbeitsstelle Wissenschaftliche Weiterbildung
c/o Akademie der Ruhr-Universität
Gebäude TZR Ebene 2
Universitätsstr. 142
44799 Bochum
Christa.Zinn@rub.de

Kurt Faller

Führen, Verhandeln, Vermitteln

Das „Bochumer Konzept“ der Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren

Im März 2011 startet der zehnte Kurs des Weiterbildenden Studiums “Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“. Über 200 Mediatorinnen und Mediatoren haben bisher ihr Zertifikat erhalten.
Das anhaltende Interesse an dieser Mediationsausbildung hängt sicher auch damit zusammen, dass das Konzept ständig an die sich verändernden Praxisanforderungen in Unternehmen und Organisationen angepasst wurde. Sind wir zu Anfang vor allem von der Bearbeitung personaler Konflikte ausgegangen, so wurden zunehmend Techniken zur Bearbeitung materieller Konflikte und vor allem systemisch bedeutender Konflikte in den Kurs integriert. Auf diesem Wege wurde die Verbindung zu Herangehensweisen der Organisationsentwicklung, des Coachings und des Verhandelns nach dem Harvard Konzept ausgebaut. Das klassische Setting der Mediation wurde erweitert durch die 10 Techniken der systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen. Gleichzeitig verlagerte sich der Schwerpunkt von der Bearbeitung von Konflikten hin zur Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen. Der Aspekt der Intervention in den unterschiedlichen Konfliktfeldern wurde erweitert durch präventive Maßnahmen und durch Angebote zur Erweiterung der Kompetenz im Umgang mit schwierigen Situationen. Die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die mit dem Auftrag ihrer Unternehmen kommen, Mediation und Konfliktmanagement im eigenen Unternehmen aufzubauen, erhöht sich ständig. Deutlich wird dies auch an den Projekten der Absolventinnen und Absolventen in den letzten Kursen. In zunehmend mehr Projekten steht die Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen im eigenen Unternehmen im Vordergrund. Entsprechend verlagerte sich auch der Schwerpunkt im Verlauf der Kurse auf die Ausbildung interner Mediatoren. Mir wurde immer deutlicher, dass die Zukunft der Wirtschaftsmediation bei den internen Mediatoren liegt. Mediation ist ein weiteres, sehr hilfreiches Angebot für Personalverantwortliche, Betriebsräte und Sozialverantwortliche in Unternehmen und Organisationen, schwierige Situationen zu bewältigen. Ziel ist, eine sinnvolle und effektive Verbindung von interner und externer Mediation zu erreichen.
Dabei haben wir gelernt, bei der Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen an den bisher entwickelten Instrumenten anzuknüpfen und sie passgenau weiter zu entwickeln. Es entstanden sehr unterschiedliche Modelle, die aber alle von den gleichen Grundgedanken getragen sind. Es geht darum, Konflikte möglichst früh zu erkennen, Strukturen zur niedrigschwelligen Bearbeitung aufzubauen und klare Absprachen und Regeln zu entwickeln, um als Organisation aus diesen Konfliktbearbeitungen lernen zu können. Damit werden Mediation und Konfliktmanagement zu einem Element der “lernenden Organisation“.

Mediation und Management

Der nächste Schritt der Weiterentwicklung des “Bochumer Konzeptes“ der Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren ist die stärkere Beschäftigung mit Management, also der Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen.
Hier stellt sich natürlich die Frage: Mediation und Management – geht das überhaupt? Ist die Rolle des allparteilichen, beiden Seiten verpflichteten und lösungsoffenen Mediators in irgendeiner Weise mit der Rolle eines Managers vereinbar, der bestimmen, entscheiden und

kontrollieren muss? Viele Mediatoren werden diese Frage klar mit nein beantworten. Und dies ist, wenn man vom klassischen Setting, also von der Technik her denkt, durchaus nachvollziehbar. Ganz anders steht die Frage, wenn man vom Kunden und den konkreten Bedarfen her denkt. Nämlich von der Aufgabe von Managern, eine Situation möglichst vollständig und früh zu erkennen, mit unterwarteten Ereignissen umgehen und eine gefundene Entscheidung überzeugend vermitteln zu können.
Daher steht für mich nicht so sehr die Frage des ob überhaupt im Vordergrund, sondern ich habe mich damit beschäftigt, welche Konzepte von Mediation und welche Managementmodelle in ihrer Werthaltung kompatibel sind und an welchen Punkten in der Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung von Unternehmen mediative Techniken sinnvoll und hilfreich sind. Dabei bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass in der aktuellen Situation, die für die meisten Unternehmen von hoher Komplexität und Unsicherheit geprägt ist, Mediation und moderne Managementkonzepte sich geradezu hervorragend verbinden lassen.
Die immer noch nicht ganz überstandene Finanz- und Wirtschaftskrise hat überdeutlich gemacht, wie stark sich wirtschaftliches Handeln heute in einem auf Dauer instabilen Umfeld bewegt. Die Rahmenbedingungen sind geprägt von Innovationssprüngen in der technischen und wissenschaftlichen Entwicklung, von der zunehmenden Abhängigkeit der Unternehmen von unterschiedlichen Umfeldfaktoren und einer damit einhergehenden Verschiebung von der Innen- zur Außenorientierung bei wichtigen Entscheidungen.
Gleichzeitig wird zu Recht von Managern erwartet, dass sie sinnvolle Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens treffen und den Mitarbeitern und Kunden Sicherheit vermitteln. Denn Sicherheit und ein klarer Ordnungsrahmen sind grundlegende Voraussetzungen dafür, um gut arbeiten zu können und Produkte zu kaufen. Auch wenn die Unsicherheit im Umfeld gewachsen ist, gilt nach wie vor die Forderung von Peter F. Drucker – einem der Begründer der Organisationsentwicklung – an das Management "die richtigen Dinge zu tun" und "die Dinge richtig zu tun".
Die moderne Managementdebatte geht von der Annahme aus – die in der Finanzkrise leider drastisch bestätigt wurde – , dass die alten Konzepte des "Weiter, Höher und Mehr" gescheitert sind und dass die mangelnde Moral, die Gier und der Größenwahn, alles bestimmen zu können, die tieferen Ursachen dieser Krise sind.
Diese Themen wurden schon bisher im Weiterbildenden Studium von Klaus Doppler behandelt. Moderne Führung ist – so seine These – Führung am System statt im System. Das heißt, Führen mit Leitplanken und Förderung von Selbstführung und Selbstverantwortung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Und in dieser Rolle ist die Führungskraft als Coach und Vermittler gefragt.

Moderne Management-Modelle

In dieser Diskussion "Mediation und Management" habe ich mich mit drei Ansätzen besonders intensiv beschäftigt:

- der Forderung nach mehr Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Handeln von Peter Senge
- dem Konzept des Achtsamen Managements von Karl E. Weick
- und dem neuen St. Galler Managementkonzept.

1. **Die Diskussion um Verantwortung und Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Handeln**
   Diese schon länger geführte Diskussion hat durch das Buch von P. Senge "The necessary revolution" einen neuen Schub erhalten. Peter Senge ist Direktor des einflussreichen MIT, des Massachusetts Institute of Technology. Das MIT ist einer der bedeutendsten "Think Tanks" zu gesellschaftlichen und ökonomischen Fragen in den USA. Viele bekannte Autoren wie E. Schein, Chris Argyris und W. Isaacs sind mit dem MIT verbunden. Peter

Senge hat in seinem Klassiker "Die fünfte Dimension" schon vor längerer Zeit ein Plädoyer für das systemische Denken in Führung und Management vorgelegt. In seinem neuen Buch plädiert er für einen radikalen Wandel im Denken: weg von kurzfristigen Zielen und schnellem Profit, hin zu "sustainable value" und nachhaltigem Wirtschaften. Trotz aller düsteren Fakten und Prognosen, die er zusammenfasst, ist es doch ein optimistisches Buch. Er beschreibt eine ganze Reihe von Projekten zu Nachhaltigkeit von großen Firmen wie Coca Cola, Starbucks, Dupont, W-Mart, Nike, Google und anderen, die in Kooperation mit dem MIT entwickelt wurden.

2. Das Konzept des Achtsamen Managements von Karl E. Weick.

Karl E. Weick ist Professor für Organisationsverhalten und -psychologie an der Business School der University of Michigan und gilt als einer der führenden Organisationsforscher weltweit. Sein in den 70iger Jahren erschienenes Buch "Der Prozess des Organisierens" ist eines der grundlegenden Wirtschaftsbücher. In seinem neuen Buch "Das Unerwartete managen – wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen" beschäftigt er sich ausführlich mit sogenannten HRO`s – High Reliability Organizations. Als HRO`s, - also als Unternehmen, bei denen Sicherheit und Zuverlässigkeit entscheidend sind, da jeder größere Fehler zu einer Katastrophe führt – bezeichnet er z.B. Operations teams, Feuerwehrgruppen, Besatzungen von Flugzeugträgern und Bedienungen von Atomkraftwerken. In diesen Unternehmen untersuchten die Forscher die Frage, wie es ihnen gelingt, so wenig Fehler zu machen, obwohl sie ständig mit unwägbaren Risiken umgehen müssen. Dabei haben sie festgestellt, dass die entscheidenden Faktoren nicht genaue Festlegungen und Strukturen, sondern Kommunikation und Selbstverantwortung sind. Oder – um es mit meinen Worten zu sagen – dass die harten Faktoren die weichen Faktoren sind.

Aus dieser Forschung hat er 5 Prinzipien entwickelt, die er als Achtsames Management (in Englisch: mindful management) bezeichnet. Diese fünf Prinzipien sind:

1. Konzentration auf Fehler
   In vielen Unternehmen wird große Mühe darauf verwendet, den Erfolg in den Vordergrund zu stellen. In HRO`s wird vor allem auf Fehler, auch kleine Fehler, geachtet, um daraus lernen zu können. Diese Fehlerkultur bewahrt diese Organisationen davor, in Selbstzufriedenheit und Routine abzugleiten.
2. Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
   Diese Organisationen gehen von der systemischen Grundhaltung aus, dass die Welt, mit der sie es zu tun haben, komplex, unbeständig, unbegreiflich und unvorhersehbar ist. Daher versuchen sie, möglichst viele Informationen zu gewinnen und eine möglichst umfassende Wahrnehmung zu entwickeln.
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe und Beziehungen
   Weick betont sehr deutlich diesen engen Zusammenhang zwischen der Sensibilität für betriebliche Abläufe und der Sensibilität für Beziehungen. Denn ob und welche Informationen nach oben gelangen, hängt von der Qualität der Beziehungen im Unternehmen ab. „Wenn Manager nicht untersuchen wollen, was zwischen den Menschen in ihren Unternehmen vor sich geht, werden sie nie verstehen, was in diesen Menschen vorgeht." (S. 26)
4. Streben nach Flexibilität
   „Flexibilität" schreibt Weick „ist eine Mischung aus der Fähigkeit, Fehler frühzeitig zu entdecken und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Methoden am Laufen zu halten. Beide Formen der Beweglichkeit erfordern, dass man die Technik, das System, die Kollegen, sich selbst und die Ressourcen sehr gut kennt." (S. 27)

5. Respekt vor fachlichem Wissen und Können
   Diese Haltung drückt sich auch in der alltäglichen Arbeit in diesen Unternehmen aus. HRO`s unterscheiden zwischen normalen Zeiten, stürmischen Phasen und unvorhergesehenen Ereignissen und signalisieren ganz klar, in welchem Modus sie gerade operieren. Wenn alles normal läuft, kommen Entscheidungen von oben. Wenn es stürmischer wird, "wandern" die Entscheidungen zu den Experten vor Ort und bei Krisen tritt ein festgelegter Maßnahmenplan in Kraft.

Die Beachtung dieser Prinzipien verändert die Haltung zur Arbeit und die Arbeit selbst. Weick definiert Achtsamkeit folgendermaßen: „Mit Achtsamkeit meinen wir das Zusammenspiel verschiedener Momente: die bestehenden Erwartungen werden laufend überprüft, überarbeitet und von Erwartungen unterschieden, die auf neueren Erfahrungen beruhen; es besteht die Bereitschaft und die Fähigkeit, neue Erwartungen zu entwickeln, durch die noch nie dagewesene Ereignisse erst verständlicher werden. Ferner gehört dazu eine besonders nuancierte Würdigung des Kontexts und der darin enthaltenen Möglichkeiten zur Problembewältigung sowie das Ausloten neuer Kontextdimensionen, die zu einer Verbesserung des Weitblicks und der laufenden Arbeitsvorgänge führen." (S.55/56)

Diese Prinzipien sind auf alle Organisationen übertragbar. Es bedeutet allerdings eine veränderte Haltung des Managements und eine Veränderung der Organisations- und Unternehmenskultur.

3. Das neue St. Galler Managementmodell

Die Ausbildung an der Business- und Managementschule St. Gallen hat seit langer Zeit einen guten Ruf. Denn in St. Gallen wurde schon früh dazu übergegangen, eine ganzheitliche und integrierte Managementlehre zu entwickeln. So wurde schon vor 30 Jahren von den Professoren H. Ulrich und W. Krieg das erste St. Galler Managementmodell mit einem ganzheitlichen Ansatz entwickelt. Es sollte einen Bezugsrahmen bieten, um komplexe Probleme in ihrem Gesamtzusammenhang zu sehen und wirksam bearbeiten zu können. Oder anders ausgedrückt, Management wurde vor allem gesehen als Komplexitätsbewältigung.

Im neuen St. Galler Managementmodell wurde dieser Ansatz hin zu einer systemorientierten Managementlehre weiter vertieft. Prof. Johannes Rüegg-Stürm begründet dies folgendermaßen:

1. mit der gewachsenen Bedeutung der ethisch-normativen Dimension von Wirtschaftshandeln
2. mit der gewachsenen Bedeutung einer prozessorientierten Sichtweise von Unternehmen und des Managements von sozialen Prozessen
3. mit der Intensivierung der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise. „Dabei wird die Sozialität menschlicher Welt und damit auch der Managementpraxis in sozialen Konstruktions- und Interpretationsleistungen begründet gesehen und durch eine sorgfältige, kontextbezogene Analyse komplexer Beziehungs- und Kommunikationsprozesse zu erklären versucht." (Ruegg-Stürm, S.7)

Daher wird eine Organisation oder ein Unternehmen als komplexes System begriffen. „Unter einem System soll eine geordnete Ganzheit von Elementen verstanden werden. Komplex ist ein System, wenn die Systemelemente in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen, dynamischen Beziehung stehen." (Ruegg-Stürm, S. 17)

Auf dieser Basis werden sechs zentrale Begriffskategorien entwickelt:

1. Umweltsphären
2. Anspruchsgruppen
3. Interaktionsthemen
4. Ordnungsmomente

5. Prozesse
6. Entwicklungsmodi

Diese Grundkategorien sind zentrale Dimensionen des Managements. Unter Management werden nicht Personen verstanden, sondern eine Funktion, d.h. ein System von Aufgaben zum Gestalten, Steuern und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen.
Für uns interessant ist dabei, dass in diesem Modell ein normativ-kritisches Anspruchsgruppenkonzept entwickelt wird, in dessen Zentrum eine "verständigungsorientierte Austragung von Interessenkonflikten" steht. Dieser Grundgedanke des Verhandelns, Vermittelns, des Ernstnehmens anderer Sichtweisen und des Schaffens von Feedbackstrukturen findet sich in den verschiedenen Grundkategorien des neuen St. Galler Managementmodells.

"Management meets Mediation"

Ich habe hier drei für unser Thema besonders interessante Modelle vorgestellt. In ähnlicher Form finden sich diese Grundgedanken auch in vielen anderen Ansätzen. Klaus Doppler vertritt diese Thesen in seinen Büchern zum "Change-Management" und in der Zeitschrift "Organisationsentwicklung" schon lange. Die European Business School in Oestrich-Winkel hat den Ansatz des "corporate social resonsibility" aufgegriffen und in ihr Lehrprogramm aufgenommen.
Diese Ansätze sind in keiner Weise mit der schlichten Hauruck-Literatur ("Fünf Schritte zum Erfolg" und ähnlichem Unsinn), wie sie noch häufig in den Buchhandlungen zu finden sind, zu vergleichen. Sie repräsentieren ein neues Denken zu den Themen Management, Führung und Veränderungsprozessen, die getragen sind von einer gewissen Demut (gegenüber der gängigen Forderung, immer alles im Griff haben zu müssen), von Respekt vor der Komplexität und Unwägbarkeit gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Prozesse und von Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Kunden. Diese reflektierte, auf Nachhaltigkeit bedachte Herangehensweise ist sehr gut mit einer Haltung in der Wirtschaftsmediation zu verbinden, die sich von engen und formalen Postulaten verabschiedet hat und sich den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realitäten stellt.
Wenn Management auf Mediation trifft, entsteht ein Nutzen für beide Seiten. Die Wirtschaftsmediation muss sich neu mit den bisher gemiedenen Themen Macht, Führung und Steuerung von Unternehmen befassen und kann sich neue Felder der Arbeit erschließen. Und die Managementlehre, die ja vor der Frage steht, wie ihre theoretischen Ansätze in die Praxis in den Unternehmen umgesetzt werden können, kann von der Mediation profitieren. Denn Mediation lebt von ihren praktischen Erfahrungen in der Analyse, Strukturierung und Bearbeitung komplexer Konfliktsituationen. Viele der Ideen von P.Senge, Karl E. Weick und Johannes Ruegg-Stürm können durch mediative Techniken noch wirkungsvoller umgesetzt werden.
Das wurde mir in den Konfliktmanagement-Trainings für Führungskräfte, die ich in den letzten Jahren durchgeführt habe, schnell klar. Die Beschäftigung mit Mediation eröffnet Führungskräften Zugänge zu einem anderen Denken und vermittelt ihnen gleichzeitig konkretes Handlungswissen in kritischen und konfliktbeladenen Alltagssituationen.

Management by mediation

In der Gestaltung, Steuerung und Weiterentwicklung von Unternehmen geht es aber nicht nur um das Verhalten der Führungspersonen, sondern vor allem um die Entwicklung einer Unternehmenskultur, in der mediative Haltung und Techniken im Sinne der Unterneh-

mensziele hilfreich eingesetzt w erden können. Mediative Führung ist dabei ein wesentliches Element, weil jede Unternehmenskultur stark von oben geprägt wird, aber es ist nicht alles. Notwendig ist die Implementierung von Konflikt- und Feedbacksystemen in den Strukturen und Abläufen des Unternehmens. Je stärker solche Systeme verankert sind, um so mehr hat das Unternehmen die Chance, eine lernende Organisation zu werden. Ein schönes Beispiel ist die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems in der Firma Wozabal in Linz/Österreich. (s. www.medius-gmbh.com)
In der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur hin zu einer Verantwortungskultur liegt die Chance, moderne Mangementkonzepte und systemische Wirtschaftsmediation auf sinnvolle Weise zu verbinden. Deshalb arbeite ich zur Zeit daran, diese Beschäftigung mit modernen Managementkonzepten im Weiterbildenden Studium zu vertiefen und in der praktischen Arbeit Erfahrungen mit der Umsetzung des Konzepts „Management by mediation“ zu sammeln.

Literatur

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg
Change Management
Campus-Verlag, Frankfurt/New York, 2002

Kurt Faller
Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen
In: Rudi Ballreich u.a.
Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement
Haupt-Verlag, Bern, 2007

Peter Senge
The necessary revolution
Nicholas Brealey Publishing, London und Boston, 2010

Johannes Rüegg-Stürm
Das neue St. Galler Management-Modell
Haupt Verlag, Bern, 2003

Karl E. Weick/ Kathleen M. Sutcliffe
Das unerwartete Managen
Klett-Cotta, Stuttgart, 2007

Kurt Faller
Mediator, Lehrtrainer (BMWA), Coach , Organisationsberater
Senior Consultant des MEDIUS- Netzwerks für Mediation, Beratung und Systemdesign
www.kurtfaller-medius.de

Barbara Hubweber / Frank Domberg

Konzept einer Workshop-Reihe „Offener Umgang mit Konflikten“ - Phase der Auftragsklärung -

1. Einleitung

Seit 2003 wird konzernweit in Abständen von drei Jahren eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse der dritten RAG Mitarbeiterbefragung liegen nun vor.
Der erste Teil dieser Zertifikatsarbeit wird sich mit den aktuellen Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung befassen. Aktuelle Daten und Zahlen werden in diesem Teil vorgestellt.
Diese werden im zweiten Teil analysiert, um zu prüfen, in welchen Zielgrößen Verbesserungspotential vorhanden ist.
Im dritten Teil wird auf Grundlage der Analyse der Daten ein Konzept entwickelt, welches es ermöglicht, angestrebte Verbesserungen zu erzielen.

2. Die Mitarbeiterbefragung 2009

Die dritte RAG Mitarbeiterbefragung wurde im Mai 2009 durchgeführt. Beteiligt war die gesamte RAG mit 17 Betrieben, wobei pro Organisationseinheit (OE) mindestens 15 Rückläufe vorhanden sein mussten, um Anonymität zu gewährleisten.
Von Interesse für diese Zertifikatsarbeit ist jedoch ausschließlich der Servicebereich Belegschaft (SB BB), da für diesen der Auftrag der Werksleitung vorliegt, aus den Ergebnissen der Befragung Maßnahmen im Bereich der Organisations-/Personalentwicklung abzuleiten.
In der Mitarbeiterbefragung wurden drei strategische Zielgrößen erfragt:

1. **Kompetenzen**
2. **Führungsqualität**
3. **Motivation**

Die hier genannten Handlungsfelder werden im Folgenden ausführlicher behandelt.

2.1 Kompetenzen

Um Auskunft über Kompetenzen zu erlangen, wurde mit insgesamt 18 Fragen gearbeitet.
Geklärt werden sollte, ob Kompetenzen im Unternehmen ausreichend und umfassend vorhanden sind. Hier war der Blick auf Kollegen und Mitarbeiter gerichtet.
18 Fragen, welche die Kompetenzen untersuchten, können in drei Themengebiete untergliedert werden.
Vier Fragen befassten sich mit der Fachkompetenz, sieben mit unternehmerischem Handeln und sieben mit der Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit.

2.2 Führungsqualität

Um die strategische Zielgröße der Führungsqualität zu erfassen, wurde mit insgesamt 19 Fragen gearbeitet. Der Blick richtete sich hier auf die Vorgesetzten. Überprüft wurde, ob die Führungsqualität entsprechend den Anforderungen und Erwartungen ist.

Die 19 Fragen lassen sich fünf Unterkategorien zuordnen. Zwei Items fragten inwieweit mit Zielvereinbarungen geführt wird, vier fragten nach team-orientiertem Arbeiten, vier fragten, ob Lernen und Veränderungen gefördert werden, vier, ob offene Kommunikation stattfindet und Informationen fließen und fünf fragten, ob der Vorgesetzte ein Vorbild sei.

2.3 Motivation

Die strategische Zielgröße Motivation wurde mit insgesamt 23 Fragen untersucht. Der Blick richtete sich hier auf das Unternehmen und die eigene Tätigkeit. Es wurde geprüft, ob die Rahmenbedingungen zu einem motivierenden Umfeld führen.
Die 23 Fragen lassen sich in vier Unterkategorien einteilen. Acht Fragen befassten sich mit der Aufgabengestaltung, vier mit den Entwicklungsperspektiven, sieben mit dem Beschäftigungsumfeld und vier mit der Vergütung.

3. Vergleich der Mitarbeiterbefragungen 2006 und 2009

Betrachtet man die Mitarbeiterbefragung des Jahres 2006 und die Mitarbeiterbefragung des Jahres 2009 im Vergleich, so lässt sich feststellen, dass die Beteiligung im Servicebereich Belegschaft von 97,7 % (2006) auf 98,7 % (2009) angestiegen ist. Von 746 Teilnahmeberechtigten nahmen 736 auch tatsächlich an der Befragung teil. Es lässt sich festhalten, dass trotz großer Personalveränderung und neuer Prozesse im Servicebereich Belegschaft die sehr große Beteiligung im Vergleich noch einmal angestiegen ist.
Im Vergleich zu der Mitarbeiterbefragung von 2006 konnte eine messbare Verbesserung in der Zielgröße Motivation erreicht werden.
Die Verbesserungen sind in den Unterkategorien Aufgabengestaltung: von „Tendenz zum Positiven“ (+) hin zu „Positiv“ (++) und Entwicklungsperspektiven: von „Neutral“ (0) hin zu „Tendenz zum Positiven“ (+) zu finden.

3.1 Der Service Bereich Belegschaft (BB) im Vergleich mit anderen Servicebereichen

Als Vergleich werden die anderen Servicebetriebe betrachtet: Kaufmännische Dienste (BK), Standort- und Geodienste (BG) und Technik- und Logistikdienste (BT). Hier lässt sich aus Sicht vom Bereich Belegschaft ein sehr erfreuliches Ergebnis feststellen.

Im Bereich Kompetenzen
Ist das Ergebnis der Befragung von BB punktgleich mit BK und erreicht einen positiveren Wert als BG und BT. Die Unterkategorien „Fachkompetenz“, „Unternehmerisches Handeln“ und „Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit“ liegen alle im Bereich „Tendenz zum Positiven“ (+).

Im Bereich Führungsqualität
ist das Ergebnis der Befragung von BB punktgleich mit BK und erreicht einen positiveren Wert als BG und BT. Die Unterkategorien „Mit Zielvereinbarungen führen“, „Teamorientiert arbeiten“, „Lernen und Veränderung fördern“ , „Offen kommunizieren und informieren“ und „Vorbild sein“, liegen alle im Bereich „Tendenz zum Positiven“ (+).

Im Bereich Motivation
schnitt der Bereich BB besser ab als die Vergleichsgruppe n BK, BG und BT. In diesem Bereich verbesserte sich BB nochmals im Vergleich zu 2006.[1]
Betrachtet man die Unterka tegorien so findet man einen positiv en Wert bei der „Aufgaben-stellung", eine „Tendenz zum Positiv en" lä sst sich bei „Entwicklu ngsperspektiven" und „Beschäftigungsfeld" finden und ein neutralen Wert erreicht die Unterkategorie „Vergütung".

Es lässt sich festhalten, dass BB in allen strategischen Zielgrößen den besten oder den mit am besten Wert erzielt hat, wenn man BB mit den anderen Servicebereichen vergleicht.

3.2 Schwächster Zustimmungswert

Der schwächste Zustimmungswert ist für BB bei folgender Frage:
„Gehen in meinem Arbeitsumfeld alle offen mit Kritik und Konflikten um?".
Diese Frage lässt sich in die strategische Zielgröße „Kompetenzen" einordnen. Hier ist sie der Unterkategorie „Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit" zugeordnet.
Die Frage wurde von 43 % der Mitarbeiter m it „ja", von 43 % m it „teils/teils" und von 14 % mit „nein" beantwortet.
Die Frage weist den schwächsten Zustimm ungswert auf. Allerd ings wird hier bewusst von Verbesserungspotenzial ausgegangen und nicht von Defiziten gesprochen.

3.3 Konsequenzen

In Folge der ersten Mitarbei terbefragung wurde unter dem Begriff „Führungsinitiative" ein e Workshop-Reihe für alle Führungskräfte (1. - 4. Hierarchieebene) eingerichtet. Diese Workshop-Reihe wurde m it dem Titel Führungswerk statt fortgeführt und gehört mittlerweile zum Standard für alle Führungskräfte. Die Fü hrungswerkstatt wird un ter anderem genutzt Themen, die sich aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung ableiten lassen, zu bearbeiten.
Im Folgenden m uss überlegt werden, welc he Konsequenzen aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung 2009 gezoge n werden sollen. „W ie können wir besser werden? " Diese Leitfrage wird vornehm lich auf den schwäc hsten Zustimmungswer t bezogen „gehen in meinem Arbeitsumfeld alle offen mit Kritik und Konflikten um?"
Da sich in einzelnen Gruppen schwächere Werte als im Gesamtergebnis SB BB finden lassen, muss dieser Zustand zunächst näher analysiert werden, um konkrete Maßnahmen entwickeln zu können.
Ziel des Betriebes Servicebereich Belegschaft ist es, etwaige Konfliktkosten zu senken und die einzelnen Arbeitsgruppen konf liktfest zu machen. Mit dem Instrument der Mitarbeiter-befragung lässt sich der Erfolg durchgeführter Maßnahmen in der Folgebefragung evaluieren.

4. Auftragsklärung

Grundsätzliches zur Auftragsklärung
Die Phase der Auftrag sklärung u mfasst Anfrag e, Auftragsklärung und Beratung des/der Auftraggeber, inhaltliche Vorgespräche sowie organisatorische Absprachen (Thomann, 2002). Die differenzierte Klärung des Auftrages ist er ste zentrale Aufgabe system ischer Organisa-tionsberatung (Schm idt, 2006). Dazu gehören die Prozesse, die zur Idee des Auftrages führten, die Zielvorstellung der relevanten Beteiligten und di e dam it einhergehenden Erwar-

[1] Zu Verbesserungen von BB in der strategischen Zielgröße Motivation siehe Punkt 3.

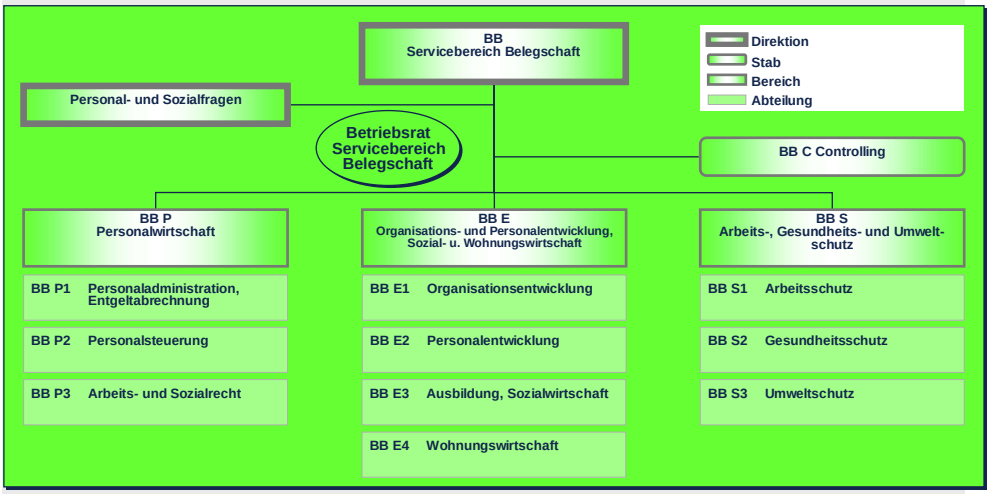
tungen an das Tun der BeraterInnen und die Klärung der Ideen über die Auswirkungen der Beratung. Im vorgegebenen Fall ist es wichti g, jede einzelne Verantwortungsebene zu erreichen und somit eine jeweils individuelle Auftragsquelle aufzutun.
In hierarchischen Organisationssys temen em pfiehlt sich die Id entifikation h ierarchisch relevanten Ebenen und die Klärung mit den hierarchisch höchststehenden Auftraggebern, also den Sinnstiftern der Beratung (Schmidt, 2006).
Dies soll durch die system atische Auftragsklärung auf Vorstandseben e bis hin zur Gruppenleiterebene als die operative Ebene gewährleistet werden.

Bedeutung der Auftragsklärung und Akzeptanz im vorliegenden Fall
Um eine Veränderung in der Konfliktkultur ge währleisten zu können, halten wir es für unabdingbar, diese Auftragslage zu klären. Dies hat folgende Gründe:

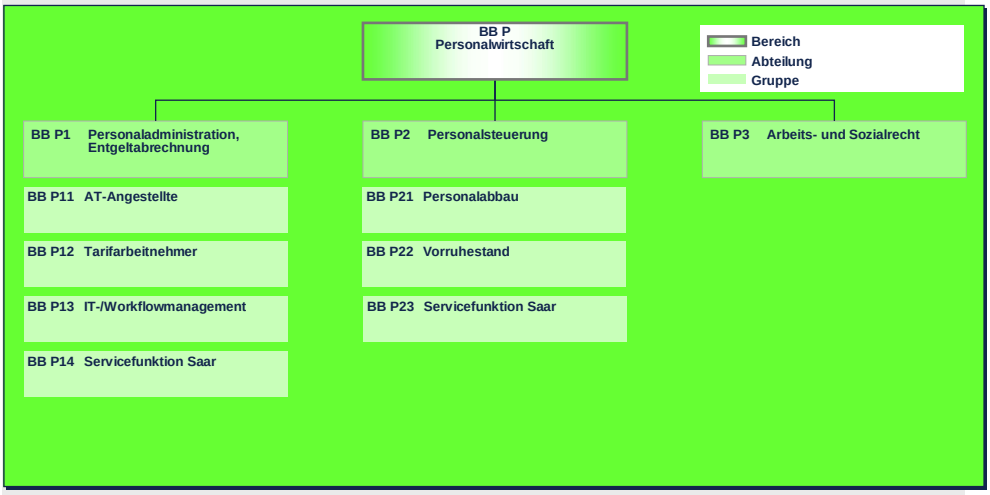
1. Dieser Entscheidungsw eg ist dur ch die betrieblichen Strukturen des U nternehmens vorgegeben. Es gibt für uns keine andere Möglichkeit, als diesen W eg zu gehen. Die Unternehmenshierarchie soll jedoch zum Vorteil genutzt werden. So gilt:
2. Ist die Auftragslage hinreichend geklärt, lässt sich festhalten, dass sich eine jed e Führungskraft mit dem Thema „Konfliktkultur“ auseinander ge setzt hat. Zw ar ist laut der Mitarb eiterbefragung der Umgang m it Konflik ten der Arbeitskollegen untereinander gefragt worden, aber wir sind der festen Überzeugung, dass die Führung einen erh eblichen Einf luss auf dieses Thema hat. Die se These ist durch die Vorbildfunktion, welche den Führungskräften innewohnt, zu stützen.
3. Will man also ein neues Konzept etablie ren, so gelingt dies nur, wenn man eine „To p Down“ Strategie verfolgt. Veränderungspro zesse m üssen von der obersten Ebene an herab etabliert werd en. Zwar ist d ie Ziel gruppe unseres Konzeptes prim är auf der untersten Führungs- und Mitarbeiterebene angesiedelt, doch ohne die Akzeptanz der höheren Ebenen ist eine Veränderung nicht realisierbar.

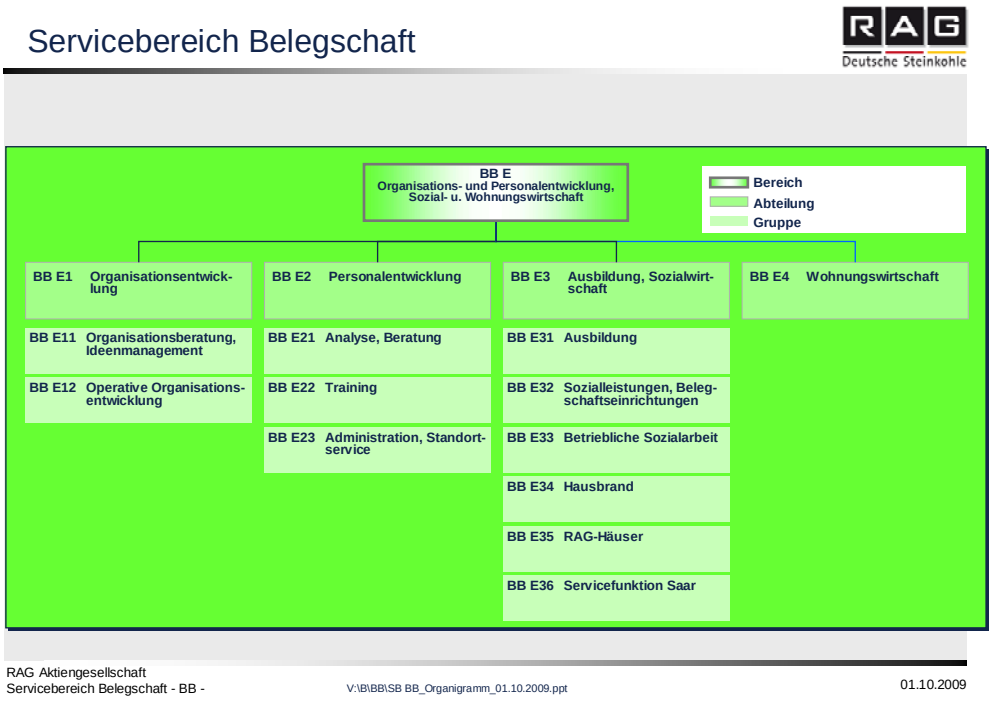
Das Organigramm:

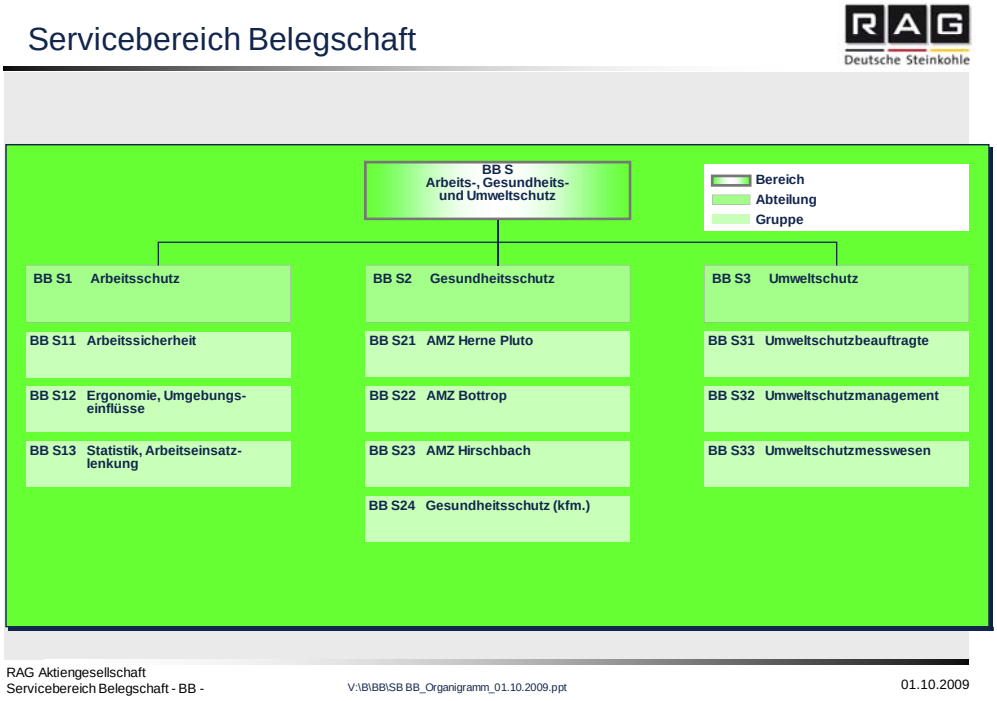
Servicebereich Belegschaft



Servicebereich Belegschaft







Um die Auftragslage zu klären, ist folgende Prozedur zu durchlaufen:

1. Im ersten S chritt wird das ausgearbeite te W orkshop-Konzept de m Bereichsleiter für Personal- und Organisationsentwicklung al s Beauftragten der W erksleitung vorgestellt. Dieser Schritt ist von besonderer Be deutung, da hier über die Zieldienlichkeit sowie eventuelle Änderungen des Konzeptes entschieden wird.
2. Der Bereichsleiter für Personal- und Orga nisationsentwicklung pr äsentiert in einem zweiten Sch ritt dem W erksleiter, so wie de m Be triebsrat das übera rbeitete Konzept.

Auch hier wird erneut über die Akzeptanz sowie eventuelle Änderungen des Konzeptes entschieden.

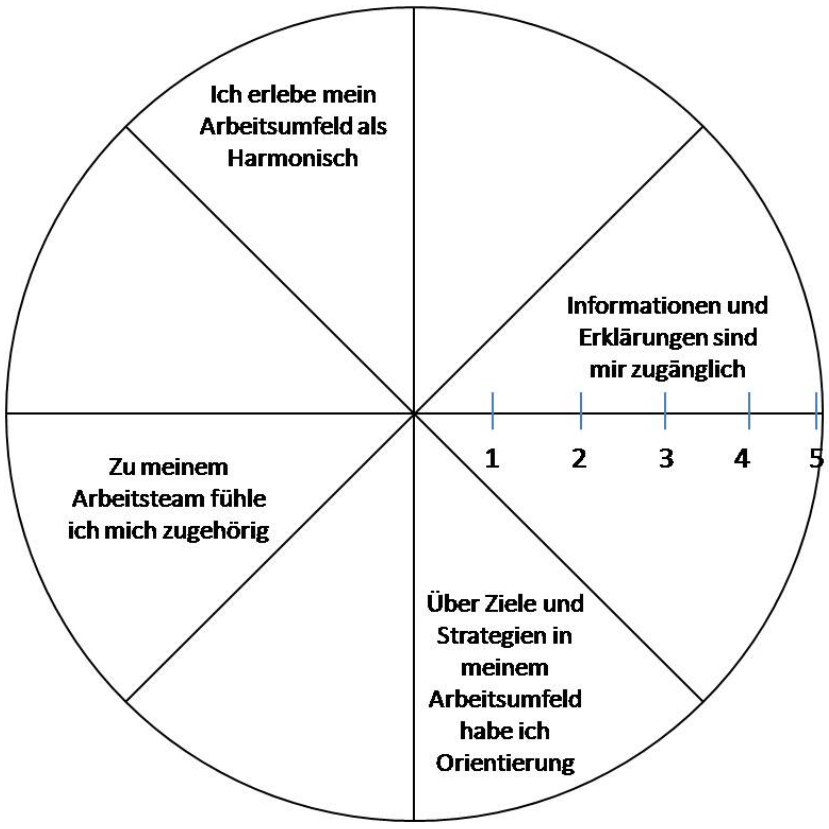
3. Im dritten Schritt wird der Arbeitsdirektor (Vorstand für das Ressort Belegschaft) des Unternehmens über das Konzept informiert.

Ist dieser Prozess durchlaufen und das Konzept von allen Ebenen akzeptiert worden, so kann die operative Arbeit beginnen. Hier gehen wir von 3 ganztägigen Veranstaltungen aus, je Bereich eine. Teilnehmer sind die Gruppenleiter (9 - 12 Teilnehmer). Abteilungsleiter und Bereichsleiter werden ebenfalls eingeladen, um einen aktuellen Kenntnisstand zu ermöglichen. Je Bereich gibt es einen Bereichsleiter und drei Abteilungsleiter.

5. Die Auftragsklärung als operatives Geschäft

Als Zielgruppe werden die Gruppenleiter mit Ihren Mitarbeitern von uns gesehen. Sie sind Umsetzer und Anwender des Analysetools. Etwaige Maßnahmen, die sich aus der Analyse ergeben, werden auf dieser Ebene umgesetzt. Um so wichtiger ist es hier die Auftragslage, Analyseverfahren, Auswertungsbedingungen und Ergebnispräsentation mit den Gruppenleitern genau zu klären.
So ist das Workshopkonzept für die Kick-off Veranstaltung mit den Gruppenleitern unter Umständen ebenfalls als Schritt der Auftragsklärung zu sehen.
Der Gruppenleiter (4. Hierarchieebene) ist im operativen Geschäft aktiv, ist aber als „Primus inter pares“ der erste disziplinarische Vorgesetzte. Anders als der Abteilungsleiter kann der Gruppenleiter also sowohl schwerpunktmäßig als Chef, aber auch als Kollege/Kollegin empfunden werden.
Das Item „Gehen in meinem Umfeld alle offen mit Kritik und Konflikten um?“ bezieht sich auf Kompetenzen (siehe 2.1) und hat somit den Blick der Mitarbeiter aufeinander im Fokus. Hier ist auch der Gruppenleiter „mit im Boot“, hat aber eine besondere Rolle und somit wird hier auch das Thema „Führung“ berührt. Aus dieser (manchmal etwas diffusen) Rolle heraus hat er aus Führungssicht den direktesten Einblick auf das Gefüge der Organisationseinheit „Arbeitsgruppe“. Hier ist uns wichtig, diese Rolle zu nutzen und zu stärken.
In der Kick-off Veranstaltung werden die Gruppenleiter das Analysetool „Radardiagramm“ in wesentlichen Teilen erarbeiten.
Das Analysetool orientiert sich am Prozesskompass (Thierau-Brunner)

Es werden 4 Kategorien vorgegeben und weite re 4 Kategorien m it den Gruppenleitern erarbeitet und definiert.



Die vorgegebenen Kategorien sind:

- Information und Erklärungen
- Zugehörigkeit
- Orientierung
- Harmonie

Das Radardiagramm als Analysetool ist im Betrieb bekannt und etabliert. Hier wird es im Kontext von Lean als Instrument zur Visualisierung genutzt. Technische, geologische, personelle oder organisatorische Rahmenbedingungen werden in ihren Ausprägungen mit einem Zahlenwert von 1 - 5 definiert und in der Darstellung eines Radardiagramms beschrieben. Bei der Ausprägung von 3 - 4 spricht man dann von Lean Ready, das heißt hier liegt ein stabiler Prozess vor. Die Ausprägungen 1 - 3 zeigen sofort akuten Handlungsbedarf auf. Die Ergebnisse dieser Prozesse sind nicht mehr als stabil oder sogar als gefährdet anzusehen. Bevor dieses Instrument in dieser Form angewendet werden kann, müssen die einzelnen Themen (Achsen) des Diagramms und die jeweiligen Ausprägung genau mit allen Beteiligten (interne Kunden und Lieferanten) beschrieben sein.

Aus unterschiedlichen Gründen haben wir uns für dieses Analysetool entschieden.
Die Beschreibung der Themen und die Definition der Ausprägungen erfordert eine inhaltliche Auseinandersetzung, die auf der Metaebene erfolgt. Diese Form der Auseinandersetzung orientiert sich nicht an konkreten Konfliktsituationen, sondern beschreibt ein angestrebtes Ziel, eine gewünschte Konfliktkultur.
Das Radardiagramm ermöglicht das rasche Erfassen des Selbstbildes einer Gruppe. Ebenso das Fremdbild und ein Abgleich beider Sichten.
Nicht zuletzt war uns wichtig auf ein Vertrautes Instrument zuzugreifen. Auch im Servicebereich Belegschaft wird nach dem Leanprinzip gearbeitet. So bietet die Visualisierung über das Radardiagramm einen Wiedererkennungswert. Jeder kann auf einen Blick sehen, ob sein Arbeitsumfeld konfliktfest ist, also zum Thema Konflikte – Lean Ready.

Besonders wichtig ist das Committment über den Einsatz des Diagramms.
Der Zeitraum bzw. eine Frist für die Bearbeitung des Radardiagramms wird festgelegt. Als Frage bleibt hier zu klären, inwieweit bzw. ob die Ergebnisse der Analyse offen behandelt werden. Dafür spräche, dass hier bereits ein offener Umgang mit eventuellen Konflikten gefördert wird.
Gegen eine offene Behandlung der Analyseergebnisse spricht jedoch die Gefahr, dass sich einzelne Gruppenleiter bloß gestellt fühlen könnten. Dies gilt es auf jeden Fall zu vermeiden, da eine solche Reaktion als kontraproduktiv anzusehen ist.

Inhaltliche Arbeit auf der Gruppenleiterebene

„Kick-off“-Veranstaltungen mit Gruppenleitern:

Geplanter Ablauf

- Begrüßung und Organisation
- Vorstellungsrunde
  - Infos über Person und Funktion
  - Ergänzung mit der Leitfrage: Ein Konflikt bedeutet für mich…
- Regeln
  - Etablierung der Regeln für den geplanten Tag (z.B. Handy auf Stillfunktion)
  - Bedeutung von Regeln in Arbeitsbeziehungen

- Historie
  - Ableitung der stattfindenden Veranstaltung aus den Ergebnissen der Mitarbeiterumfrage 2009

- Gruppenarbeit
  - Wie wirken sich Konflikte in Ihrem bzw. für Ihren Arbeitsbereich aus?
  - Freie Diskussion in Kleingruppen
  - Moderatoren haben Beobachterstatus
  - Vorbereiten der Ergebnispräsentation auf PW-Karten
- Präsentation und Diskussion der Gruppenarbeitsergebnisse im Plenum
  - Moderation der Diskussion (Betrachtung auf Metaebene)

- Input zum Thema Konfliktkosten (aus Teilnehmerunterlagen „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“ Kurt Faller)
  - Präsentation durch die Moderatoren

- Konzernspiel (siehe Anhang)

  Das Konzernspiel (Vertrauensspiel) basiert auf der Erkenntnis „Sozialer Mechanismen rationalen Vertrauens“[2]. Das Vertrauensspiel ist ein soziales Dilemma, welches im Rahmen der Spieltheorie analysiert werden kann. Es handelt sich dabei um ein Zwei-Personen-Spiel mit einem Treugeber (A) und einem Treuhänder (B). Der Treugeber kann den Treuhänder mit einer Aufgabe betrauen. Zunächst entscheidet der Treuhänder, ob er dem Treugeber Vertrauen schenkt oder nicht. Entscheidet er sich für die erste Variante kann nun wiederum der Treuhänder entscheiden, ob er das ihm entgegengebrachte Vertrauen a) missbraucht oder b) honoriert. Aus diesen Möglichkeiten ergeben sich drei Handlungsalternativen, die jedoch für jeden der beiden Beteiligten unterschiedliche Auszahlungen zur Folge haben, wie die folgende Auszahlungsmatrix zeigt:

	A vertraut B nicht	A vertraut B; B missbraucht Vertrauen	A vertraut B; B honoriert Vertrauen
Auszahlung für A	0	- 1	1
Auszahlung für B	0	2	1

  Ein rationaler Treuhänder wird sich nun dafür entscheiden, das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu missbrauchen, da es so die höchste Auszahlung für sich erhält. Da ein Treugeber dies ahnt, wird er erst gar kein Vertrauen schenken. Dies führt dazu, dass beide Akteure leer ausgehen. Gelöst werden kann dieses Dilemma einerseits dadurch, dass der Treugeber Erfahrungen über den Treuhänder besitzt und somit das Verhalten des Treuhänders vorhersehbar ist. Anderseits kann der Treugeber auch Kontrolle über den Treuhänder ausüben und bei Missbrauch des Vertrauens Sanktionen verhängen.
  - Dissoziiertes Erleben der Eskalationsebenen durch die Übung

- Input der Eskalationsstufen nach Glasl
  - Anknüpfung an die Auswertung Konzernspiel

[2] V. Buskens; W. Raub, 2004: "Soziale Mechanismen rationalen Vertrauens: In Diekmann; Voss: Rational Choice Theorien in den Sozialwissenschaften, S. 191

- Erkennen der Eigendynamik von Konflikten

- Bedeutung der Auswertung Konzernspiel für die eigene Konfliktkultur
  - Welche Konfliktkultur haben wir?
  - Welche Konfliktkultur wollen wir?

- Ergänzung der Themen im Radardiagramm

- Gelenkte K leingruppendiskussion (Methode kontrollierter Di alog/ Methodik des Teamidentitätsprozess T.I.P. Schm idt-Tanger - Veränderun gscoaching) um zu einem akzeptierten „Mittelwe rt“ der 4 e rgänzenden Them en z u gelangen Verfahrens-abstimmung über die Erstellung, den Einsatz und Auswertung des Radardiagramms

  - Abstimmung der Rahmenbedingungen
  - Anonymität
  - Zeitrahmen
  - Freiwilligkeit
  -

- Terminabstimmung für die Auswertung der Ergebnisse
- Abschluss des Tages

6. Die Bedarfsermittelung

Bislang wurde auf Ergebnisse der Mitarbeite rbefragungen m it standardisierten Verfahren bzw. Angeboten reagiert.
Die Maßnahm en, welche aus der vorletzten Mi tarbeiterbefragung abgeleitet wurden, hatten beachtlichen Erfolg. Dies wird deutlich, we nn m an sich die E rgebnisse d er aktuellen Mitarbeiterbefragung für den Servicebereich Bele gschaft vor Augen führt. Da die Ergebnisse durchgehend positiv sind, ist eine groß ange legte und standardisie rte Maßnahm e unseres Erachtens nicht notwendig.
Aus dem vorhergegangenen Punkt ergibt sich des W eiteren, dass es durchaus m öglich ist, dass einige Gruppen keinen Bedarf an weite ren Maßnahmen haben. Dies wird durch die bereits angesprochene Analyse ermittelt. Es liegt aber ebenso im Bereich des Möglichen, dass akuter Bedarf an Maßnahmen in einzelnen Gruppen vorhanden ist. Mögliche Maßnahmen, die sich hieraus ergeben könnten sein:

1. Mediation
2. Methodentraining (Auseinandersetzungen Konstruktiv gestalten)
3. Organisationsentwicklung
4. Verbesserung der Prozesse
5. Coaching
6. u.a.

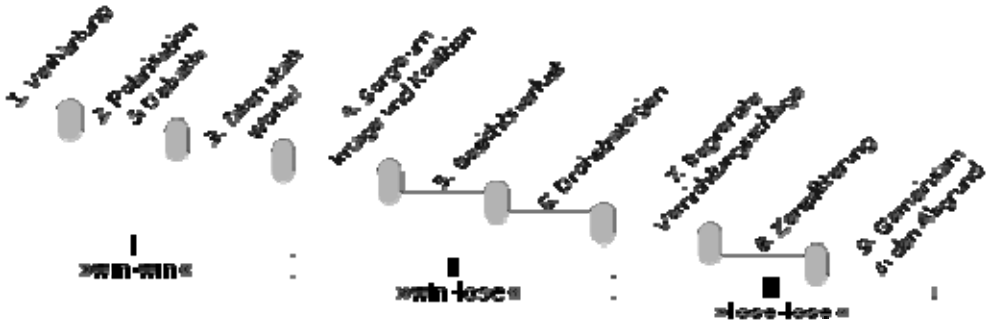
Diese Form der Bedarfserm ittlung wird den An sprüchen der jeweilig en Arbeitsg ruppen gerechter als eine s tandardisierte Maßnahm e. Diese Vorgehen sweise ist jedoch erst jetzt möglich, da große Them enblöcke wie Ko mmunikation, Führung in Veränderungen und Führung in Zeiten knapper Ressour cen im Rahmen der Führungsinitiative m it großem Erfolg bearbeitet worden sind.

7. Zusammenfassung und Fazit

Die Bedeutung von Mitarbeiterumfragen ist in den letzten Jahren bedeutungsvoller geworden. Einer der Gründe ist die zunehmende Einwegkommunikation gekoppelt mit dem immer stärkeren Drang nach mehr Produktivität. Wir leben in einer Welt, in der Wert auf Eigenkapitalrendite Wert gelegt wird, in der die Automationsindustrie dafür sorgte, dass Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer gefallen sind.
Wir leben allerdings auch in einer Welt, in der sich um uns herum Menschen wie Du und ich bewegen, Menschen mit menschlichen Bedürfnissen, mit Bedürfnissen nach Anerkennung für geleistete Arbeit, dem Wunsch nach gutem Arbeitsklima, nach einem freundlichen Wort und der Nachfrage nach
dem persönlichen Wohlbefinden. Wie erfahren wir das von unseren Mitarbeitern?
Wenn das Arbeitsklima der Gradmesser für den Erfolg eines Unternehmens ist – und wir dürfen davon ausgehe - dann haben wir mit der Mitarbeiterumfrage die Chance, den Mitarbeiter über sich und seine Umstände erzählen zu lassen, Antwort geben zu lassen auf Fragen, die mit der beruflichen Arbeit und der psychischen Konstitution zu tun haben.
Wenn wir uns alle mit mehr Offenheit, Respekt, Aufmerksamkeit und Zuneigung begegnen und die Möglichkeit suchen, den Mitarbeiter aber auch den Kollegen in den Belangen der täglichen Arbeit zu unterstützen, dann wäre ein großer Schritt zu mehr Leistung, mehr Freude an der Arbeit und mehr Produktivität getan. Um dieses Denken und Fühlen zu erfahren, sprechen wir der Mitarbeiterbefragung besondere Bedeutung zu. Denn es gibt kein Instrument das geeigneter ist, um Stimmungen und Denken über die Gegenwart und Zukunft zu erfahren, wie die Befragung des internen Kapitals, der Mitarbeiter.
Das Unternehmen RAG hat ein sehr starkes Bewusstsein entwickelt zwischen Themen wie Personalabbau, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Produktions-, Verwaltungs-, und Servicebereichen im Gleichgewicht zu halten. Ein Balanceakt der von allen Verantwortungsebenen mitgestaltet werden muss.
Die Ergebnisse aus dieser Mitarbeiterbefragung stellen im genannten Arbeitsbereich Handlungsbedarfe dar, die in diesem Fall individuell bedient werden müssen (Beratersicht).
Die vorgegebenen Organisationsstrukturen bedingen eine komplexe kaskadenförmige Betrachtungsweise und Auftragsklärung, um individuelle und zielgerichtete Maßnahmen in das Organisationssystem zu platzieren. Ein „Gießkannenprinzip“ wäre hier kontraproduktiv. Das Einbinden und eine genaue Auftragsklärung auf allen Verantwortungsebenen ist zu gewährleisten.
Mit diesem Konzeptansatz werden ausschließlich die Auftragslage, das Analyseverfahren, die Auswertungsbedingungen und die Ermittlung von möglichen Maßnahmen beschrieben, um den offenen Umgang mit Konflikten zu fördern.
Die eingesetzte Diagrammabfrage und persönliche Bewertung der eingesetzten Leitfragen werden Aufschlussgeben über das Empfinden, Erleben und die Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeiter/ Mitarbeiter und Mitarbeiter/ Vorgesetzter. Die Ergebnisse werden Ansatzpunkte sein für möglichen Maßnahmen und Maßnahmenpakete und mit dem jeweiligen Vorgesetzten und Beraterteam gemeinsam entwickelt.
Die Entwicklung des Konzeptes und der Beratungsansatz werden zum einen durch die interne Personalentwicklung, als auch durch ein externes Beratungsunternehmen durchgeführt. Der Grund für die Kooperation ist der hohe Erfahrungsschatz der „Internen“ über Unternehmenskultur, Regeln und Struktur und der Fremdblick des „Externen“ dem es gestattet auch sogenannte unangenehme Themen anzusprechen.

8. Anhang

Eskalationsstufen



1. VERHÄRTUNG
Meinungen werden Standpunkte und nehmen starre Formen an. Wahrnehmungsverzerrungen treten auf, Rollen verfestigen sich in Konfliktsituationen. Trotzdem glauben beide, dass die Missverständnisse mit verbalen Argumenten ausgeräumt werden können.

2. POLARISATION, DEBATTE
Es gibt noch gemeinsame Ziele, aber die Interessen der Einzelnen beginnen stärker zu konkurrieren. Es wird befürchtet, dass ein Abgehen vom eigenen Standpunkt nachteilige Folgen bringen könnte. Jeder versucht, sich dem anderen gegenüber zu behaupten. Verhaltensweisen werden fixiert, die mit dem ursprünglichen Problem nichts mehr zu tun haben. Es besteht noch Interesse am Aufrechterhalten der Beziehung, aber taktische Schachzüge nehmen zu.

3. TATEN STATT WORTE
Die eigene Auffassung wird nicht mehr in Frage gestellt, der andere muss durch Druck überzeugt werden, es wird ihm das Recht auf Erwiderung abgesprochen. Gespräche werden aufgegeben. Taten sollen überzeugen und lösen gleichzeitig Gegenreaktionen aus.

4. IMAGES UND KOALITIONEN
Feindselige Haltungen nehmen zu, es geht um Sieg oder Niederlage, die eigene Existenz muss abgesichert werden. Ein pauschaliertes Negativbild des Gegners wird gezeichnet, das durch Erfahrungen nicht mehr korrigierbar ist. Gleichzeitig entsteht ein glorifiziertes Selbstbild. Die gegenseitigen Aktionen können diese Bilder nur mehr bestätigen.

5. GESICHTSVERLUST
Es wird versucht, den anderen vor der Öffentlichkeit zu demaskieren, um das eigene Erleben zu bestätigen. Es ist keinerlei direkter Kontakt mehr möglich, es herrschen Ekel und Abscheu vor dem Gegner.

6. DROHSTRATEGIEN
Die Konfliktparteien schneiden sich jede Rückzugsmöglichkeit ab, Gewaltdenken und -handeln nehmen zu. Das Verhalten des Gegners erscheint aggressiv, das eigene Verhalten wird nur als Reaktion gesehen. Irrationales Handeln nimmt zu, die Gegenseite und die Gesamtsituation soll unter absolute Kontrolle kommen.

7. BEGRENZTE VERNICHTUNGSSCHLÄGE
Der Gegner soll durch Schädigungsschläge entm achtet werden, die eigene Existenz m uss gegen seine Anschläge gesichert werden. Jede r traut dem anderen alles zu und m uss ihn unschädlich machen. Die eigenen Absichten
müssen, koste es, was es wolle, durchgesetzt werden.

8. ZERSPLITTERUNG
Die Vernichtungsschläge richten sich nun gegen die Existenzgrundlage de s Gegners, er soll von seinen Unterstützern abgeschnitten werde n. Sprunghaftes Ansteigen der Aggression, Ziel wird die größtm ögliche Schädigung des Gegners, dabei wird aber noch versucht, die eigene Existenz nicht aufs Spiel zu setzen.

9. GEMEINSAM IN DEN ABGRUND
Alle verfügbare Gewalt wird eingesetzt, se lbst auf die Gefahr de r Selbstvernichtung. Unbedingtes Ziel ist die totale Vernichtung des Gegners.

Verwendete Quelle: Faller, Kurt: Mediation in der pädagogischen Arbeit. Mühlheim an der Ruhr 1998, S. 25

Das Konzernspiel

Instruktion Konzernspiel

Sie sind ab sofort die beiden Töchter „A LPHA“ und „BETA“ eines Konzerns. S ie stehen auf dem M arkt m iteinander im Wettbewerb. Ihr Ziel ist es, zur „Maxim ierung des Konzerngewinns“ bei zu tragen.
In zehn Spielrunden haben sie anschließe nd die Möglichkeit, R unde für Runde zu entscheiden, wie sie im W ettbewerb m iteinander um gehen wollen. Dabei stehen jeder Tochter drei Entscheidungsalternativen pro
Runde zur Wahl:

M = Mauern
Die jeweilig e Tochter g ibt keine rlei Inf ormationen weiter, lässt nichts raus, verbirgt ihre Absichten.

T = Tricksen
Die jeweilige Tochter betreibt eine tendenziöse Informationspolitik.

E = Entgegenkommen
Die jeweilige Tochter zeigt ein offenes, transparentes Informationsverhalten und setzt ihre angekündigten Absichten auch ehrlich um.

In jeder S pielrunde sollen Tochter „A LPHA“ und Tochter „BETA“ nun beraten und entscheiden, wie m an verfahren will. Dies er Ents cheidungsprozess erfolg t getrennt voneinander. Die Gruppen haben zunächst keinen direkten kommunikativen Kontakt.
Wie diese Entscheidungen vom Markt honorie rt werden, hängt allerdings auch vom Entscheidungsverhalten der Gegengruppe ab. Die Wertematrix, die sie hier sehen, weist aus, wie viel Punkte die jeweilige Entscheidungskonstellation für die Beteiligten bringen werden.

Entschließt sich Gruppe „ALPHA“ z.B. für die Strategie M=Mauern und Gruppe „BETA“ für die Strategie E=Entgegenkommen, dann gewinnt A 4 Pluspunkte und B steckt 4 Minuspunkte ein.

Frage: Wie sieht das Punkteverhältnis aus, wenn A sich für Tricksen entscheidet und B für Entgegenkommen?

Ablauf Konzernspiel

Das Spiel vollzieht sich in 10 Schritten. Jede Runde sollte maximal 5 – 8 Minuten dauern. Der Spielstand wird den Gruppen durch den Spielleiter mitgeteilt Er ist zunächst der einzige Kontakt zwischen den beiden Töchtern. Der Spielleiter ist natürlich verpflichtet zu schweigen und nichts über die Diskussionen in den Gruppen bekannt zu geben. Er teilt lediglich das Ergebnis mit.

Die Gruppen erhalten für ihre Entscheidungen Plus- oder Minuspunkte auf ihr Konto überwiesen. Jeder Punkt steht für eine Million EUR Gewinn oder Verlust.

Alle Entscheidungsrunden erfolgen getrennt, aber nach der 4ten, 7ten und 9ten Runde können die Gruppen über Delegierte miteinander verhandeln. Die Verhandlung findet in einem separaten Raum statt.

Von der 5ten Runde an werden die in der Matrix ausgewiesenen Punkte verdoppelt.

Von der 8ten Runde an werden die in der Matrix ausgewiesenen Punkte verfünffacht.

In der 10ten Runde werden die in der Matrix ausgewiesenen Punkte verzehnfacht.

Spielrunde 1

Die erste Entscheidungsrunde wird hier im Plenum stattfinden. Ich möchte die Mitglieder der beiden Töchter (Gruppen) jetzt bitten, einen leeren Zettel zur Hand zu nehmen. Kennzeichnen sie den Zettel zunächst mit dem Namen der Tochter der sie zugeteilt wurden. Schreiben sie anschließend die Strategie darunter, (M, T oder E) die sie im ersten Spielzug anwenden wollen. Bitte übergeben sie anschließend den Zettel dem Spielleiter und ziehen sich dann in die ihnen zugewiesenen Räume zurück. Der Spielleiter wird ihnen in ein paar Minuten das Ergebnis der ersten Runde mitteilen. Vielleicht haben sie dann schon ein Plus auf ihrem Konto zu verzeichnen.

Jede Tochter findet in ihrem Gruppenraum ein vorbereitetes Flipchart mit Wertematrix und Konto. Der Spielleiter wird auf diesem den jeweiligen Gewinn oder Verlust eintragen.

Legen sie in ihren Gruppen gemeinsam die Strategie für den nächsten Spielzug fest. Begründen sie ihre Entscheidungen!

P.S. In den Gruppen darf es keine Mehrheitsentscheidungen geben. Das Ergebnis muss einvernehmlich und einstimmig zustande kommen. Nur sachliche/logische Gegenargumente sollen Gruppenmitglieder überzeugen, die vielleicht eine andere Strategie anwenden wollen.

Jeder Gruppe werden Beobachter zugeteilt, die den Diskussionsverlauf dokumentieren sollen. Die Beobachter werden nach Spielschluss im Plenum über ihre Eindrücke berichten und so die Analyse des Prozesses einleiten.

	- 2	**- 2**	**- 4**
		+ 2	**+ 4**

	Mauern	Tricksen	Entgegenkommen
	+ 2	**0**	**- 2**
Mauern	**- 2** / **+ 4**	**0** / **+ 2**	**+ 2** / **+ 2**
Tricksen	**- 4**	**- 2**	**+ 2**
Entgegenkommen			

Konzernspielauswertung:

Insgesamt hätten 120 Millionen € Gewinn erzielt werden können, wenn beide Gruppen die Strategie E = Entgegenkommen gewählt hätte.
In diesem Spiel liegt folgendes Ergebnis vor:

Gruppe A: EURO_____	Gruppe B: EURO_____	gesamt : EURO_____

Ablaufdokumentation (Bericht Beobachter)

	Gruppe A	Gruppe B
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Folgende offene Fragen könnte man dem Plenum nach der Konzernspielauswertung stellen:

Was führt zu Vertrauen? Wie entwickelt sich Vertrauen?

Strategie

Die Gewinner – Verlierer – Strategie
Die Gewinner-Verlierer-Strategie geht davon aus, dass jede Partei nur so viel gewinnen kann, wie die andere Partei verliert. Jeder Gewinn der einen Partei führt unweigerlich zu einem Verlust für die andere Partei. Diese Strategie wird auch Nullsummenspiel genannt, weil die

Summe aus Gewinn und Verlust gleich Null ist. Als Beispiele sind das Durchsetzen der eigenen Interessen (Machtanwendung) und das Glätten der Gegensätze zu erwähnen. Bei der Machtanwendung setzt eine Partei auf Kosten der anderen ihren Standpunkt durch. Oft ist eine derartige Situation durch Konkurrenzdenken charakterisiert. Die Machtanwendung ist nur dann vertretbar, wenn die Konfliktbewältigung in kürzester Frist erfolgen muss.
Beim Glätten spielt man an die Differenzen und Gegensätze herunter und hebt die positiven Seiten bzw. die übereinstimmenden Punkte hervor.

Die Verlierer-Verlierer-Strategie
Diese Strategie bringt beiden Parteien einen Verlust ein. Weder die eine noch die andere Partei erreicht genau das, was sie erreichen wollte.
Beide Parteien müssen sich mit einem Teil des gewollten begnügen.
Zur Verlierer-Verlierer-Strategie sind vor allem der Rückzug und der Kompromiss zu zählen.
Beim Rückzug wird einer potentiellen oder tatsächlichen Meinungsverschiedenheit ausgewichen. Einen Kompromiss schließen bedeutet, zu einer Übereinkunft, einem Vergleich zu kommen, bei dem jeder Beteiligte Zugeständnisse macht.

Die Gewinner-Gewinner-Strategie
In der Gegenüberstellung wird der Konflikt direkt angegangen.
Die unterschiedlichen Interessen und widersprechenden Meinungen werden diskutiert, gegeneinander abgewogen und neu formuliert.
Kooperativ wird eine Problemlösung angestrebt, die für alle Beteiligten annehmbar ist.
Man spricht deshalb auch von einer konstruktiven Konfliktlösung.

Eskalationsstufen nach Glasl

1. Verhärtung	2. Debatte	3. Taten	4. Feste Schemata	5. Gesichts-verlust	6. Drohungen	7. Vernichtung	8. Zersplitterung	9. Abgrund
Standpunkte prallen aufeinander mit zeitweiligen Ausrutschern	**Polarisation im Denken, Fühlen, Wollen, Handeln Schwarzweiß-Denken**	**Reden hilft nicht! Also Taten, vollendete Tatsachen werden geschaffen.**	**Vorurteile und feste Schemata über den Gegner steuern die Wahrnehmung**	**Kampf, der andere soll verlieren. Bei eigenem Schaden wird volle Rehabilitation verlangt**	**Man verlegt sich auf Drohungen, von denen keiner mehr zurück kann**	**Der Gegner wird zur Sache, zum Ding**	**Der „Feind“ soll kaltgestellt und verhandlungsunfähig gemacht werden**	**Gemeinsam in den Abgrund, kein Weg führt mehr zurück**
Die Parteien sind sich der Spannungen bewusst, ihr Verhältnis ist verkrampft Gespräche helfen noch (meinen alle…) werden aber nicht geführt Es gibt noch keine starren Parteien oder Lager	Verbale, scharfe Gewaltattacken Gruppenbildung um Standpunkte Reden für die Tribüne (nichts wird umgesetzt) Streuung negativer INFOS über Dritte (hast du schon gehört, die XX) Fassade außen: freundlich! Innen: brodelt es	Verbales/ nonverbales Verhalten klafft auseinander. Fehlinterpretationsgefahr! Pessimistische Erwartungen und Misstrauen herrschen vor Starker Gruppenzusammenhalt, starre Rollen keine Wertschätzung mehr zwischen den Gegnern	Selbsterfüllende Vorhersagen aufgrund selektiver Wahrnehmung Gerüchtebildung: auf Wissen und Können Man wirbt um Anhänger, geht eine Koalition ein Strafverhalten (aber dementierbar) Behinderungen durch paradoxe Aufträge	Es kommt zu öffentlichen und direkten Angriffen Ausstoßen/verbannen, Isolation, Kontaktabbruch Engel-/ Teufelbild Starre Ideologien, Werte, Prinzipienreiterei, Kompromissunfähigkeit Enttäuschungen und Aha-Erlebnisse	Drohungen und Gegendrohungen (immer schärfer) Fallen werden gestellt Forderungen nach und Suche nach Bestrafung Wechselseitige Ultimaten mit Zwang zur Einhaltung, aus Angst vor Gesichtsverlust	Begrenzte Vernichtungsschläge gegen die Logistik Kleiner Schaden gilt als eigener Gewinn Frühere Werte/Einstellungen gelten nicht mehr….. verkehren sich ins Gegenteil	Die Leitfiguren des Gegners sollen von ihrer Hintermannschaft getrennt werden Lebenswichtige Systemfaktoren sollen zerstört werden…..	Als Erfolg gilt, wenn man dem Gegner einen größeren Schaden zugefügt hat, als einem selbst Handlungszwang zur totalen Konfrontation
Niemand rückt von seinem Standpunkt ab	**Es geht um Über- und Unterlegenheit**	**Die verfeindeten Gruppen grenzen sich voneinander ab**	**Man bekämpft einander**	**Starke Abgrenzung und Emotionen (Ekel, Hass)**	**Anstieg von Stress bei allen Beteiligten…die Geister die man rief…**	**Simplifizierung und Versachlichung**	**Das System unsteuerbar machen….Eskalation**	**Vollständige Vernichtung des Gegners um den Preis der Eigenvernichtung**
Gewinn-Gewinn-Strategie ist noch möglich			Verlust-Verlust-Strategien werden angewendet			Verlust-Verlust-Strategien werden angewendet		

Literaturhinweise:

Faller, Kurt (2008) Arbeitsunterlagen aus „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“
Faller, Kurt: Eskalationsstufen Mediation in der pädagogischen Arbeit. Mühlheim an der Ruhr 1998, S. 25
Schmidt, Gunther (2004) Liebesaffären zwischen Problem und Lösung - Carl Auer Verlag
Schmidt, Gunther (2006) unveröffentlichtes Script Seminar „Hypnosystemische Konzepte in der Mediation“ MEG Heidelberg
Schmidt-Tanger (1998) Veränderungscoaching – Junfermann
Glasl, Friedrich (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6., erg. Aufl. Bern - Stuttgart 1999
Redlich, Alexander (2004): Konfliktmoderation - Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen. 6. Aufl., Hamburg: Windmühle Verlag.
Buskens, V. (2004) ; W. Raub, 2004: "Soziale Mechanismen rationalen Vertrauens: In Diekmann; Voss: Rational Choice Theorien in den Sozialwissenschaften, S. 191"

Barbara Hubweber
Barbara-hubweber@rag.de

Frank Domberg
info@domberg-coaching.de

Jochen Schade

Konfliktmanagement im Unternehmen durch eine interne Sozialberatung Ein Handbuch

1. Einleitung

Seit 1995 bin ich Mitarbeiter der Sozialberatung der Infracor GmbH im heutigen Chemiepark Marl. Die Infracor GmbH ist eine Tochtergesellschaft der Evonik Industries AG.

Seit Beginn meiner Tätigkeit gab es mehrfache Umstrukturierungen im Chemiepark. Zunächst gehörte nahezu der gesamte Standort zur Hüls AG. Im Jahr 1999 kam es zu grundlegenden Veränderungen. Die Hüls AG fusionierte mit der damaligen Degussa AG und diverse Unternehmensteile wurden verkauft. Der Grundstein für den heutigen Chemiepark Marl wurde gelegt und die Firma Infracor GmbH als Dienstleistungsgesellschaft für den Chemiepark gegründet. Die Folgen sind bis heute vielfältig und unterliegen fortlaufenden Veränderungsprozessen. Im September 2007 wurden diverse Unternehmensteile im neuen Industriekonzern Evonik Industries vereint. Die Infracor GmbH ist Tochtergesellschaft der Evonik Industries.

2. Beschreibung der Institution

DER CHEMIEPARK
IN BESTER LAGE

Infracor ist Betreiber des Chemieparks Marl. Der Chemie-Standort ist einer der größten Verbundstandorte in Deutschland. Er liegt an der Lippe am nördlichen Rand des Ruhrgebietes und an den südlichen Ausläufern des Münsterlandes. Südlich des Chemieparks befindet sich die Autobahn A 52 mit Anschluss zur A 43. Durch den nördlichen Teil des Chemieparkgeländes verläuft der Wesel-Datteln-Kanal.

> Der Chemiepark verfügt über einen eigenen Hafen am Kanal und einen eigenen Anschluss an das überregionale Bahnnetz. Somit ist in Marl eine günstige Verkehrsanbindung an Straße, Wasser und Schiene gegeben.
> Die Infrastruktur- und alle Service-Leistungen für die chemienahe Prozessindustrie stellt Infracor den hier ansässigen Unternehmen zur Verfügung. Dazu gehören zum Beispiel Straßen, Rohrbrücken, Rohrleitungen, Kanäle, Gleise sowie die Energie- und Kommunikationsnetze. Diese Einrichtungen werden von allen 30 Unternehmen im Chemiepark genutzt.

(Auszug aus dem Internet-Auftritt der Infracor GmbH, Dezember 2009)

Die Infracor GmbH hat aktuell ca. 2700 Mitarbeiter[1]. Neben den genannten Infrastruktur- und Service-Leistungen bietet die Infracor GmbH als Standortbetreiber im Chemiepark Marl den ansässigen Unternehmen auch die Sozialberatung an.

Die Arbeitsgebiete unserer Beratungsstelle umfassen folgende Bereiche:

- Psychosoziale Beratung
- Suchtberatung
- Schuldnerberatung und
- Arbeitsplatzkonfliktberatung.

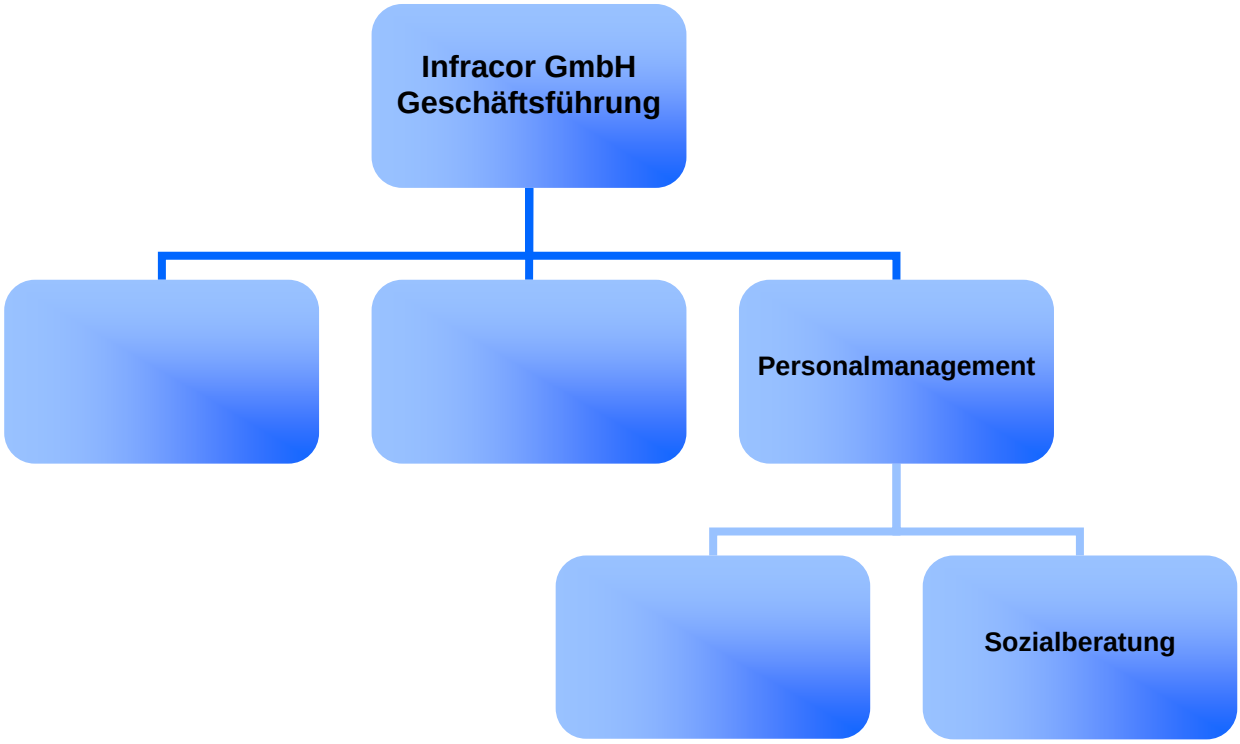
Die Sozialberatung ist seit dem Jahr 2000 nach DIN EN ISO 9001:2000/DIN EN ISO 14001:2005 zertifiziert. Darüber hinaus ist unsere Beratungsstelle bei den Rentenversicherungsträgern als Suchtberatungsstelle und bei der Bezirksregierung Münster als Ausbildungsstelle für das Anerkennungsjahr zum Diplom-Sozialarbeiter/ Diplom-Sozialpädagogen anerkannt. In den vergangenen ca. 20 Jahren wurde diese Stelle jährlich besetzt.

Da sich die Studienordnung im Bereich der Sozialarbeit/Sozialpädagogik in den vergangenen Jahren gewandelt hat und hiermit auch ein Wegfall des beruflichen Anerkennungsjahres einhergehen wird, bleibt an dieser Stelle die zukünftige Entwicklung abzuwarten. Unsere aktuelle Kollegin im Anerkennungsjahr hat ihre Tätigkeit am 01.09.2009 begonnen.

2.1 Organigramm

Innerhalb der Infracor GmbH ist die Sozialberatung dem Bereich „Personalmanagement“ zugeordnet, der wiederum der Geschäftsführung unterstellt ist.

[1] Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit beschränke ich mich im Text auf die männliche Ausdruckform. Selbstverständlich sind beide Geschlechter angesprochen.



Das Team der Sozialberatung besteht derzeit aus

- fünf Diplom-Sozialarbeitern/Diplom-Sozialarbeiterinnen,
- einer Verwaltungsmitarbeiterin und
- einer Kollegin im Anerkennungsjahr.

2.2 Rahmenbedingungen

Die Sozialberatung hat im Che miepark Marl Leistungsverträge m it allen ansässigen Gesellschaften. Hierzu zählen neben den Bete iligungen des Evonik Degussa Konzerns u. a. auch die Polymer Latex GmbH, die Vestolit GmbH und die Hüls Service GmbH.

Darüber hinaus bestehen Leistungsverträge mit Unternehm en an we iteren Standorten in Gelsenkirchen, Herne u nd W itten wie z. B. der BP Gels enkirchen Gm bH und der Sasol Germany GmbH.

Die Firmen, die einen Leistungsvertrag m it der Sozialberatung abgeschlossen haben, sind die „Kunden“ unserer Beratungsstelle. Die Kunden biet en ihren Mitarbeitern die Dienstleistung Sozialberatung an.

Insgesamt arbeiten wir an 6 Standorten und sind für ca. 13.500 Mitarbeiter zuständig, wobei davon ca. 9500 Mitarbeiter im Chemiepark Marl tätig sind.

3. Arbeitsplatzkonfliktberatung/Konfliktmanagementsystem

3.1 Historische Entwicklung der Arbeitsplatzkonfliktberatung in der Sozialberatung

Die Entwicklung der Bearbeitung von Arbeitspl atzkonflikten durch unsere Abteilung ist sicherlich im Zusammenhang mit unseren weiteren o. g. Arbeitsschwerpunkten zu sehen. Die

Beratungsstelle ist seit den An fängen des Standortes ein A ngebot der Unternehm en für ihre Mitarbeiter. Som it hab en die M itarbeiter s chon vor den ersten Anfragen zur Arbeitsplatzkonfliktberatung Erfahrungen m it unserer Abteil ung in den anderen, oben dargestellten, Arbeitsbereichen gem acht. Mitte der 90er Jahre gab es die erst en Anfragen im Bereich von Konflikten oder Streitsituationen am Arbeitsplatz.

Nach den ersten Bearbeitungen von unserer Seite wurde recht schnell deutlich, dass wir in diesem Arbeitsbereich weiterführende Bearbe itungskompetenzen zu unseren bisherigen Qualifikationen benötigen.

Von März 2002 bis Septem ber 2003 absolvierte unsere Abteilungsleiterin den ersten Kurs des weiterbildenden Studium s an der Ruhr-Univers ität Bochum unter Leitung von Kurt Faller, dem Gründer der Medius Gm bH, Agentur f ür Konfliktm anagement und Organisationsentwicklung. Im November 2003 begann die rege lmäßige Zusammenarbeit unserer Abteilung mit Kurt Faller, der die Ausbildung und Supe rvision unserer Abteilung im Bereich der Bearbeitung von Arbeitsplatzkonflikten übernahm.

Bis heute hat sich das Arbeitsf eld der Arbe itsplatzkonfliktberatung zu einem festen Arbeitsbereich der Sozialberatung entwickelt.

Bezogen auf den Chemiepark Marl wurde im Jahr 2001 auf Initiative des Arbeitsdirektors und des Betrieb srates des Ge meinschaftsbetriebes eine Arbeitsgruppe unter Leitung unserer Abteilungsleiterin gebildet, die ei ne Betriebsvereinbarung „P artnerschaftliches Verhalten a m Arbeitsplatz“ erarbeitete. Auf die Betriebsve reinbarung werde ich im Verlauf noch eingehen, weil hierm it ein wichtig es Instrum entarium f ür den Um gang m it Nicht-Partne rschaftlichem Verhalten am Arbeitsplatz geschaffen wurde.
Bei der historischen Betracht ung von Arbeitsplatzkonflikten spielen auch strukturelle Veränderungen im Chemiepark Marl eine groß e Rolle. Entscheidend ist die im Gegensatz zu den Zeiten der Hüls A G heutzutage sehr eing eschränkte Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu wechseln. Als wichtige Gründe sind hier zu m einen der Arbeitsplatzabbau und zum anderen die Gründung des Chemieparks mit Übernahme von Unternehmensteilen durch andere Firmen zu nennen. Die Möglichkeit ei nes Arbeitsp latzwechsels w urde in der Zeit vor der Strukturierung des Chem ieparks Marl sicher auch h äufiger genutzt, um Konfliktsituationen i m Betrieb aufzulösen.

Heute besteht bei W echselschichtbetrieben weiterhin die Möglichkeit, innerhalb des Arbeitsbereiches auf eine andere Schichtgruppe zu w echseln. Hierm it ist aber oft mals eine Unruhe im Syste m verbunden, weil dann auch ein Mita rbeiter einer anderen Schichtgruppe im Ringtausch wechseln muss. D. h., es m uss je mand gefunden oder bestimm t we rden, der wechselt. Da Schichtgruppen z. T. über viele Jahre zusamm enarbeiten, wird ei n Eingriff in das bestehende System grundsätzlich häufig kritisch gesehen.

3.2 Konfliktfelder in Organisationen

Die nachf olgend darges tellten Konf liktfelder in Organisationen zeigen, a n we lchen St ellen Konfliktpotential besteht.

- Führungsverhalten
- Arbeitsbedingungen und äußere Einflüsse
- Unklare Strukturen
- Nichtanerkennen von Strukturen

- Bedeutung der persönlichen Geschichte
- Koalitionen und Allianzen innerhalb von Organisationen
- Wertesystem einer Organisation/eines Menschen im Umgang mit Konflikten

Zu dem Punkt „Arbeitsbedingungen und äußere Einflüsse“ möchte ich auf Grund der aktuellen weltweiten Wirtschaftskrise ergänzen, dass auch die Mitarbeiter unserer Kunden von Kurzarbeit betroffen sind oder waren. Die zusätzlichen Belastungen, seien es finanzielle Einbußen oder Qualifizierungsmaßnahmen während der Zeit, haben zum Teil zu erhöhtem Konfliktpotential geführt.

3.3 Implementierung eines Konfliktmanagementsystems als Arbeitsbereich unserer Abteilung

Anhand der folgend zitierten Schritte von Kurt Faller zur Implementierung möchte ich die Entwicklung des Konfliktmanagementsystems unseres Unternehmens darstellen.

„1. Schritt: Information der Organisation
2. Schritt: Schaffung und Festigung der Strukturen
3. Schritt: gezielte Trainingsmaßnahmen
4. Schritt: Integration in die Regelarbeit
5. Schritt: Evaluation, Weiterentwicklung“
(Kurt Faller, 8. Modul, Konfliktmanagement als Baustein von Change Management, Seite 27)

Seit 1995 hat sich eine Nachfrage zu Arbeitsplatzkonfliktberatungen entwickelt. Auf Grund unserer statistischen Erhebungen und unseres Austausches im Team haben wir festgestellt, dass diese Anfragen ansteigen.

1. Schritt: Unsere Kunden werden seit Jahren über unsere Arbeit informiert. Unsere Abteilung veröffentlicht jedes Jahr einen Jahresbericht, der von unserer Vorgesetzten persönlich bei den Unternehmensleitungen und den Arbeitnehmervertretungen vorgestellt wird. Darüber hinaus wird der Jahresbericht in der unternehmensinternen Mitarbeiterzeitung in Auszügen veröffentlicht.

2. Schritt: Im Jahr 2000 bildete sich eine Arbeitsgruppe unter Leitung der Sozialberatung, die sich des Themas annahm. In Abstimmung mit der Personalabteilung, dem Betriebsrat und dem Werksärztlicher Dienst kam es im Jahr 2002 zum Abschluss der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“.

3. Schritt und 4.Schritt: Die Ausbildung und Supervision für die Mitarbeiter der Sozialberatung durch Kurt Faller habe ich oben bereits erwähnt. Darüber hinaus finden regelmäßige Info-Gespräche mit Personalabteilungen, Arbeitnehmervertretungen, Fachabteilungen usw. und regelmäßige Veranstaltungen für Personalleiter und Arbeitnehmervertretungen statt. Die Integration in die Regelarbeit ist erfolgt.

5. Schritt: Auf die Punkte Evaluation und Weiterentwicklung gehe ich unter Punkt 4.4 ein.

4. Konzept der Sozialberatung bei Arbeitsplatzkonflikten

Die Darstellung zeigt auf der linken Seite die St ufen des Konzepts. Diesen Stufen habe ich auf der rechten Seite die Einteilung bzw. Abfolge der Mediation zugeordnet. Mediation ist bei der Arbeitsplatzkonfliktberatung durch unser e Abteilung ein wichti ger Schwerpunkt, wird aber durch weitere Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ergänzt. Im Folgenden möchte ich einen Überblick über die von un s angewandten Techniken zur innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung kurz skizzieren und im weiteren Verlauf m einer Arbeit an den Stellen einfügen, wo sie zur Anwendung kommen können.

4.1 Techniken der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

- Konfliktberatung
  Anfragen zum The ma „Arbeitsplatzkonflikt" werden zunächst im Rahmen von ve rtraulichen Einzelgesprächen bearbeitet.

- Mediation
  Ist eine außergerichtliche Form der Konflik tbearbeitung mit dem Ziel in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden.

- Shuttle-Mediation
  Wird dann angewandt, wenn gem einsame Ge spräche zwis chen den Konfliktparteien (noch) nicht sinnvoll erscheinen , sondern der/die Berater/in in Form eines „shuttles" zwischen den beiden Parteien vermittelt.

- Teamkonfliktmoderation
  Phasen und Techniken der Mediation werden hier in der Gruppendynam ik entsprechend angepassten Form angewandt. Dabei wird di e Energie der Gruppe genutzt, um Konflikte zu bewältigen.

- Gruppen-Mediation
  Wird bei Konflikten zwischen homogenen Gruppen oder „Fraktionen" angewandt, z.B. bei der Zusammenlegung von Abteilungen.

- Coaching von Vorgesetzten
  wenn es im Rahmen von Arbeitsplatzkonflik ten um den Umgang m it Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen geht

- Verhandlungskommission
  z. B. im Rahmen des Arbeitskreises „Partnerschaftliches Verhalten".

4.2 Pre-Mediation

Grundsätzlich startet jede Arbe itsplatzkonfliktberatung m it einem Einzelgespräch, entweder persönlich oder per Telefon. Hier können wir 4 Grundkonstellationen unterscheiden:

1. Ein Mitarbeiter meldet sich und sagt, dass er am Arbeitsplatz gemobbt wird.

2. Ein Betrieb sleiter schildert s einen Eindr uck, dass das A rbeitsklima unter seinen Mitarbeitern schle cht sei. Er ve rgleicht se inen Bereich m it ande ren Ar beitsbereichen oder Schichtgruppen untereinander.

3. Ein Vorgesetzter wendet sich an unsere Abteilung und berichtet, dass er den Eindruck hat, dass ein Mitarbeiter in seinem Arbeitsbereich von den Anderen ausgegrenzt wird oder isoliert erscheint. Der Vorgesetzte schildert, dass der Mitarbeiter immer alleine im Pausenraum sitzt oder auch von den anderen Mitarbeitern z. T. über z. B. Veränderungen im Betriebsablauf nicht informiert wird.

4. Ein Mitarbeiter wendet sich an unsere Abteilung und sagt, dass er stellvertretend für seine Arbeitsgruppe anruft. Meistens handelt es sich in der Situation um den Vertrauensmann der Arbeitsgruppe. Der Mitarbeiter berichtet, dass die Arbeitsgruppe Schwierigkeiten mit dem Vorgesetzten habe, z. B. sei der Vorgesetzte cholerisch.

Wie anhand des Schaubildes zu sehen ist, befinden wir uns zu diesem Zeitpunkt des Prozesses im Bereich der Vorgespräche. Wir haben immer wieder Anfragen bzw. Aufforderungen, eine Konfliktbearbeitung mit einer Gruppe durchzuführen. Dies wird in der entsprechenden Situation direkt als Auftrag formuliert. Für uns sind zunächst die Vorgespräche wichtig, um von den Ratsuchenden einen ersten persönlichen Eindruck von der Konfliktsituation zu bekommen.

Nach unserer Erfahrung möchten wir einige Konstellationen vermeiden und gemeinsam mit den Ratsuchenden bereits hier eine erfolgversprechende Vorgehensweise entwickeln.

Ein wichtiger Grundgedanke an dieser Stelle ist meiner Ansicht nach folgender:

Wir sind verantwortlich für den Prozess (der Arbeitsplatz konfliktberatung). Jeder Prozess startet mit dem Erstgespräch, aber nicht jedes Erstgespräch mündet in einen Prozess.

Aus unserer Sicht ist es nicht sinnvoll und hilfreich, einen Gruppenprozess zu initiieren, wenn z. B. ein Vorgesetzter seinen Eindruck schildert, dass nur ein Mitarbeiter durch sein Verhalten für Unfrieden oder Unruhe in der Arbeitsgruppe sorgt. Die Hoffnung von Vorgesetzten kann in so einem Fall sein, dass sich der Mitarbeiter ändern wird, wenn ihm alle Anderen im Rahmen eines Gruppengespräches die Meinung sagen.

Da es sich bei der geschilderten Situation um die Anfrage eines Vorgesetzten handelt, ist an dieser Stelle die Technik „Coaching“ anzuwenden.

- *Coaching von Vorgesetzten*
  wenn es im Rahmen von Arbeitsplatzkonflikten um den Umgang mit Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen geht
  oder wenn der Wunsch besteht das eigene Rollenverhalten zu hinterfragen.

Ähnlich verhält es sich bei der oben geschilderten Situation, wenn ein Mitarbeiter der Ansicht ist, dass er gemobbt wird. Hier ist es wichtig, die persönlichen Eindrücke gemeinsam zu besprechen. Der Mitarbeiter hat verschiedene Handlungsalternativen und es ist wichtig, die daraus möglichen Konsequenzen zu besprechen.

- *Konfliktberatung*
  Anfragen zum Thema „Arbeitsplatzkonflikt“ werden zunächst im Rahmen von vertraulichen Einzelgesprächen bearbeitet.

Zunächst ist es wichtig, den Begriff des Mobbings zu hinterfragen. Es ist hilfreich, den Mitarbeiter über Aspekte zu informieren, die unter Mobbinghandlungen zu verstehen sind.

Der Mitarbeiter ist so in der Lage, seine Einschätzung der Situation zu reflektieren. Es ist meiner Ansicht nach ebenfalls wichtig darauf hinzuweisen, dass bereits die Verwendung des Begriffes am Arbeitsplatz oftmals eine eskalierende Wirkung hat, da sich Kollegen oder Vorgesetzte auf Grund von negativen Assoziationen gegen diesen Vorwurf wehren.

Darüber hinaus werden mit dem Mitarbeiter Handlungsalternativen besprochen, wie z. B.:

1 Der Mitarbeiter kommt weiterhin zu Einzelgesprächen, um seine Situation zu betrachten und persönliche Handlungsalternativen zu entwickeln.
2 Der Mitarbeiter kann sich an andere Konfliktanlaufstellen (siehe 4.2) im Unternehmen wenden, wenn z. B. seine Interessen von anderer Seite vertreten werden sollen.
3 An dieser Stelle steht dem Mitarbeiter als Handlungsalternative die „Verhandlungskommission“ zur Verfügung, die ich nachfolgend erläutern werde.

- *Verhandlungskommission*
  z. B. im Rahmen des Arbeitskreises „Partnerschaftliches Verhalten“.

Die Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gibt jedem Mitarbeiter die Möglichkeit, sich jederzeit an die Personalabteilung, den Betriebsrat, den Werksärztlichen Dienst oder die Sozialberatung zu wenden und die Einberufung des Arbeitskreises „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ zu fordern. Der Arbeitskreis setzt sich aus den genannten Unternehmensbereichen zusammen. Der Arbeitskreis konstituiert sich und wird das Gespräch mit dem Mitarbeiter führen, in dem er seine persönliche Sichtweise schildern kann. Danach entscheidet der Arbeitskreis über das weitere Vorgehen. Hierbei kann es sich z. B. um weitere Gespräche mit weiteren Konfliktbeteiligten oder um Rücksprache mit der Betriebsleitung handeln.
Wichtig ist, dass der Arbeitskreis vom Grundsatz her immer eine vermittelnde Funktion hat. Seit Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung im Jahr 2002 gab es bisher wenige Arbeitskreise „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“, d. h. dass die Mitarbeiter andere Wege der Konfliktlösung gesucht haben.

Meiner Ansicht nach ist das Vorhandensein der Betriebsvereinbarung ein sehr wichtiger Schritt. Der Mitarbeiter hat immer die Möglichkeit, umgehend Maßnahmen einzuleiten.

4.2.1 Vermittlung über eine andere Abteilung

An dieser Stelle möchte ich auf die klassischen Konfliktanlaufstellen im Unternehmen eingehen. Zu den klassischen Anlaufstellen gehören der Betriebsrat, die Personalabteilung und der Sprecherausschuss.

Die Mitglieder des Betriebsrates sind in den Betrieben häufig persönlich bekannt. Gerade wenn Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz ungerecht behandelt fühlen, wenden sie sich an den Betriebsrat.

Führungskräfte wählen eher den Weg zur Personalabteilung oder wenden sich an den Sprecherausschuss.

Wir erleben regelmäßig, dass Mitarbeiter über den Betriebsrat oder auch die Personalabteilung zu uns vermittelt werden, wenn sie sich zunächst an diese Stellen gewandt haben. Auch von unserer Seite vermitteln wir Mitarbeiter an den Betriebsrat, den Sprecherausschuss oder die Personalabteilung. Ein Beispiel ist, wenn sich ein Mitarbeiter ungerecht behandelt

fühlt, weil er keine Höhergruppierung seines Arbeitsentgeltes erhält. In einem solchen Fall ist die Prüfung und gegebenenfalls Bearbeitung durch die genannten Stellen sinnvoll.

Gerade vor dem geschilderten Hintergrund ist es wichtig, dass die anderen Unternehmensstellen über das Angebot und die Herangehensweise unserer Abteilung informiert sind. Da Konflikte am Arbeitsplatz oder im Unternehmen sehr unterschiedlich sein können, ist es sinnvoll zu unterscheiden, welche Konfliktanlaufstelle für die jeweiligen Gegebenheiten sinnvoll ist. Durch Information und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit soll gewährleistet sein, dass Konflikte an der richtigen Stelle ankommen.

4.2.2 Auftragsklärung

Grundsätzlich möchte ich diesen Absatz mit dem Hinweis beginnen, dass der Vorgesetzte der Verantwortliche für seinen Betrieb oder seine Arbeitgruppe ist. Das ist wichtig bzgl. der Auftragsklärung, weil zum einen der Vorgesetzte informiert sein muss, was in seinem Betrieb läuft und zum anderen er auch Auftraggeber einer Arbeitsplatzkonfliktberatung ist.

Wenn sich also ein Mitarbeiter in unserer Abteilung bzgl. Arbeitsplatzkonfliktberatung erkundigt und aus dem ersten Gespräch eine Gruppenberatung sinnvoll erscheint, geht es im nächsten Schritt darum, dass sein Vorgesetzter informiert werden muss.

Der Mitarbeiter kann seinen Vorgesetzten alleine über die Situation informieren oder dies gemeinsam mit unserer Unterstützung machen. Danach folgt ein persönliches Gespräch von unserer Seite mit dem Vorgesetzten. Der Vorgesetzte wird über die Vorgehensweise der Sozialberatung informiert und auch hier wird wie zuvor schon mit dem Mitarbeiter über die Einschätzung des Vorgesetzten zur Konfliktsituation gesprochen.

Sollte der Vorgesetzte den Auftrag für eine Arbeitsplatzkonfliktberatung für seine Arbeitsgruppe erteilen, muss der Vorgesetzte mit seinen Mitarbeitern über sein Gespräch in unserer Abteilung sprechen und seinen Mitarbeitern mitteilen, dass sie einen Termin mit unserer Abteilung absprechen sollen, um in einem Einzelgespräch über ihre persönliche Einschätzung zu reden. Dies findet anhand eines Interviewleitfadens statt.
(Interviewleitfaden: siehe z. B. 2. Modul „Verhalten im Konflikt“, Kurt Faller, S. 35)

4.2.3 Interventionsvorschlag

Nachdem die Interviews durchgeführt und ausgewertet wurden, findet eine Präsentation mit den Mitarbeitern und der Betriebsleitung statt.

Das Gespräch beginnt zunächst mit einer Einführung durch den Vorgesetzten. Im Gespräch mit uns wird der Vorgesetzte nach seinen Zielen befragt, die er mit dem weiteren Prozess verbindet. Diese Ziele bilden den Auftrag an die Arbeitsgruppe. Die Ziele müssen für alle verständlich sein.

Darüber hinaus wird der Vorgesetzte von uns auch befragt, was passiert, wenn die genannten Ziele nicht erreicht werden. Somit sind die Rahmenbedingungen durch den Vorgesetzten benannt.

Grundsätzlich ist zur Auswertung der Interviews zu sagen, dass die Gespräche unserer Schweigepflicht unterliegen. Wir weisen darauf hin und bitten die Mitarbeiter aber auch um ihr Vertrauen. Um unseren Interventionsvorschlag nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll,

einige Ergebnisse der Interviews zu benenne n. Hier werden von unserer Seite zw ei Dinge beachtet, die wir im Vorfeld auch so kommunizieren.

Zum einen fassen wir Ergebnisse zusammen, die mehrfach genannt werden und transportieren keine Einzelaussagen, die zugeordnet werden können. Zum anderen muss keiner die Präsentation fürchten, weil wir keine Einzelpersonen in Misskredit bringen werden.

Zur Auswertung der Interviews gehört von unserer Seite au s auch eine Einschätzung bezüglich der Eskalation der Konfliktsituation. Hierbei nutzen wir das Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl. Auch diese Betracht ung fließt in den Inte rventionsvorschlag ein und wird z. T. von unserer Seite auch beim Präsentationstermin besprochen.
(Friedrich Glasl, Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart1994, S.215)

4.3 Mediation/Konfliktbearbeitung

Vor dem Hintergrund einer konstruktiven und systematischen Pre-Mediation kommt an dieser Stelle in der Regel der Einsatz einer mediativen Technik.

„Mediation ist ein Verf ahren, das Personen in Konflikt- oder Stre itsituationen un terstützt, selbstständig und außergerichtlich eine eigene Konflikt- oder St reitregelung zu finden, die die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt und für alle von ihnen Vorteile bringt.“
(Kurt Faller, 3. Modul: Das klassische Setting der Mediation, Seite 4)

- Mediation
  Ist eine außergerichtliche Form der Konflik tbearbeitung mit dem Ziel in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finde.

- Shuttle-Mediation
  Wird dann angewandt, wenn gem einsame Ge spräche zwis chen den Konfliktparteien (noch) nicht sinnvoll erscheinen , sondern der/die Berater/in in Form eines „shuttles“ zwischen den beiden Parteien vermittelt.

- Teamkonfliktmoderation
  Phasen und Techniken der Mediation werden hier in der Gruppendynam ik entsprechend angepassten Form angewandt. Dabei wird di e Energie der Gruppe genutzt, um Konflikte zu bewältigen.

- Gruppen-Mediation
  Wird bei Konflikten zwischen homogenen Gruppen oder „Fraktionen“ angewandt z.B. bei der Zusammenlegung von Abteilungen.

Wir arbeiten an dieser Stelle mit den Beteiligten nach den Phasen der Mediation.

„Phase 1: Einleitung
- einen ruhigen Rahmen für die Bearbeitung schaffen

Phase 2: Darstellung der Sichtweisen
- die Standpunkte der Parteien hören
- die AGENDA erarbeiten

Phase 3: Konflikterhellung
- die Streitpunkte umfassend klären

Phase 4: Problemlösung
- Lösungen finden

Phase 5: Vereinbarung
- Lösungen schriftlich fixieren."

(Kurt Faller: 1. Modul „Einführung in die Mediation", S. 31)

Wenn die Vereinbarung von den Mitarbeitern abschließend gemeinsam verabschiedet wurde, findet ein weiterer Präsentationstermin mit dem Vorgesetzten statt. Ziel ist die Information des Vorgesetzten in seiner Rolle als Auftraggeber.

Im letzten Gespräch mit der Gruppe vor dem Präsentationstermin stimmen wir die Inhalte der Präsentation ab. Die Gruppe entscheidet, welche Inhalte des Prozesses dem Vorgesetzten vorgestellt werden.

Hier ergeben sich oftmals drei Themenschwerpunkte:

- Strukturelle Rahmenbedingungen
- Verhalten des Vorgesetzten
- Umgang miteinander

Es gibt Einflussfaktoren auf die Konfliktsituation, auf die die Mitarbeiter keinen direkten Einfluss haben, wie z. B. strukturelle Rahmenbedingungen oder Verhaltensweisen des Vorgesetzten. An dieser Stelle geht es um Wünsche an den Vorgesetzten.

Bei der Präsentation ist es wichtig, auf Ergebnisse aller drei genannten Themenschwerpunkte einzugehen. Hierzu muss sich die Gruppe detailliert abstimmen, z. B. wer welches Thema präsentiert.

Wir erleben an dieser Stelle in der Regel einen konstruktiven Dialog.

4.4 Post-Mediation: Qualitätssicherung/Evaluation

Die Beteiligten reagieren in der Pre-Mediation oft skeptisch auf einen möglichen Gruppenprozess. Sie stellen häufig die Nachhaltigkeit von besprochenen Maßnahmen in Frage. Daher weisen wir bereits zu Beginn einer Gruppenberatung darauf hin, dass wir nach einer abgesprochenen Zeitspanne einen Follow-Up-Termin vereinbaren, um die Nachhaltigkeit des Prozesses zu überprüfen.

Der Follow-Up-Termin findet in der Regel ca. 3 Monate nach dem letzten Gruppentermin statt. In diesem Termin fragen wir nach der Praxistauglichkeit der erarbeiteten Vereinbarung. Sollte Nachbesserungsbedarf für Aspekte der Vereinbarung herrschen, werden diese im Rahmen einer

- *Teamkonfliktmoderation*
  Phasen und Techniken der Mediation werden hier in der Gruppendynamik entsprechend angepassten Form angewandt. Dabei wird die Energie der Gruppe genutzt, um Konflikte zu bewältigen.

bearbeitet. Die Ergebnisse we rden von uns zusammengefas st und an die Mitarbeiter weitergeleitet. In einem weiteren Ge spräch werden ggf. Änderungs wünsche besprochen, bis alle Mitarbeiter mit den Ergänzungen bzw. Veränderungen der Vereinbarung einverstanden sind.

An dieser S telle erhalten alle Mitarbeiter, die am Prozess beteiligt waren, einen Fragebogen, auf dem Sie über die Zufriedenheit mit dem Beratungsprozess befragt werden. Die Evaluation ist wichtiger Bestandteil unserer Arbeit.

Wir erlebe n beim Follow-Up-Ter min in den m eisten Fällen e ine insgesam t gelöste Atmosphäre. Auch wenn es in den vergangenen Wochen Konflikte innerhalb der Gruppe gab, konnten diese eigenständig beigelegt werden.

5. Ebenen der Konfliktregelung

An dieser S telle m öchte ich noch ergänze nd weiter e Mö glichkeiten der Konfliktregelung darstellen, die in m einen bisherigen Ausführ ungen nicht erwähnt wurden. Es ist m einem Erachten nach wichtig, diese Möglichkeiten bei der Bearbeitung von Ar beitsplatzkonflikten als Handlungsmöglichkeiten neben den dargestellten Vorgehensweisen zu berücksichtigen.

- „Machtentscheidung
- Juristische Klärung
- Externe Mediation
- Klärung durch Führungskraft
- Klärung im Team
- Klärung zwischen beteiligten Mitarbeitern“

(Kurt Faller, 9. Modul „Innerbetriebliches Konfliktmanagement“, S. 17)

6. Interne Verfahren

Wie oben schon geschildert beginnt jede Arbe itsplatzkonfliktberatung m it einem Einzelgespräch. Dieses kann von jedem Berater unser er Abteilung geführt werden. Nach dem persönlichen ersten E indruck wird die konkrete Situation in unserer wö chentlich stattfindenden Team besprechung erörtert. Gem einsam wird die weitere Vorgehensweise abgestimm t. Hierzu zäh lt z. B. die Besprechun g der an zuwendenden Technik oder die Auswahl eines weiteren Kollegen zwecks gemeinsamer Bearbeitung.

Grundsätzlich arbeiten wir bei größeren Gruppen m it zwei Be ratern. Die Prozesse werden durch den fachlichen Austausch in der Teambesprechung begleitet.

7. Weiterentwicklung

Als Möglichkeiten der Weiterentwicklung sehe ich vor allem die brei te Kommunikation über das Thema in unserem Unternehmen und mit unseren Kunden, weitere fachliche Abstimmung mit anderen Unternehm ensbereichen und som it die zukünftige Stärkung des Konfliktmanagementsystems.

Als zusätzliche weitere wichtige M ultiplikatoren sehe ich d ie be trieblichen Vertr auensleute. Betriebliche Vertrauensleute sind zum einen von den Kollegen akzeptierte Mitarbeiter und

zum anderen sind sie gerade auch im Hinblick auf das Betriebsklima besonders engagiert und sensibel. Wichtig ist hier die Information über die Arbeit der bestehenden Konfliktanlaufstellen als auch die Stärkung, eigenständig tätig zu werden oder sich entsprechende Unterstützung zu holen.

8. Mein Fazit – Struktur und Transparenz

Meinem Erachten nach liegt die Stärke der Arbeitsplatzkonfliktberatung durch Mediation in der strukturierten und transparenten Vorgehensweise. Diese ermöglicht, dass sich Menschen auf einen Beratungsprozess einlassen können, der oftmals als durch den vorherrschenden Konflikt zu Beginn als emotional belastend erlebt wird.

Die Aspekte Struktur und Transparenz sind auch für ein Konfliktmanagementsystem im Unternehmen grundsätzliche Notwendigkeiten. Dies fängt an mit „An wen kann ich mich wenden?“ und hört auf mit „Wer erfährt was? “. Ein Konfliktmanagementsystem sollte nicht nur vorhanden, sondern auch auf breiter Ebene akzeptiert sein. Struktur und Transparenz der Konfliktanlaufstellen im Unternehmen tragen entscheidend zu dieser Akzeptanz bei. Gemeinsame Klarheit über Heran- und Vorgehensweisen stärken das System.

Diese Punkte sind grundlegende Voraussetzungen für die Bildung einer Verantwortungskultur in einem Unternehmen. Ein Konfliktmanagementsystem ist hier ein wichtiger Baustein. Zur Bildung einer Verantwortungskultur gehören neben strategischen Vorgaben durch das Unternehmen auch die Klärung von Strukturen, Prozessen, Abläufen und Zuständigkeiten. Darüber hinaus ist die Verantwortung für das Gelingen des Zusammenspiels durch das Unternehmen zu gewährleisten (vgl. Kurt Faller, 8. Modul „Konfliktmanagement als Baustein von Change Management, S. 34).

Meiner Ansicht nach ist auch der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zur Regelung von Konfliktsituationen am Arbeitsplatz sinnvoll und eine Übernahme von Verantwortung durch das Unternehmen. Eine Betriebsvereinbarung wird immer von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretung unterschrieben. Der Abschluss einer solchen Betriebsvereinbarung hat somit eine Signalwirkung für die Mitarbeiter und bietet eine verlässliche Grundlage zur Bearbeitung von Konfliktsituationen am Arbeitsplatz.

Der Arbeitsplatz ist für viele Menschen ein zentraler Lebensbereich. Die Implementierung eines Konfliktmanagementsystems und die Bildung einer Verantwortungskultur im Unternehmen werden zu Verbesserung des Arbeitsklimas und der Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen.

Literaturliste:

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart1994
Faller, Kurt: Einführung in die Mediation, Modul 1
Faller, Kurt: Verhalten im Konflikt, Modul 2
Faller, Kurt: Das klassische Setting der Mediation, Modul 3
Faller, Kurt: Konfliktmanagement als Baustein von Change Management, Modul 8
Faller, Kurt: Innerbetriebliches Konfliktmanagement, Modul 9

Jochen Schade
Nienhofstr. 20
45894 Gelsenkirchen
jochen.schade@infracor.de

Christoph Sochart

Implementierung des Kompetenzfeld WirtschaftsMediation in Arbeitgeberverbänden am Beispiel der Düsseldorfer Arbeitgeberverbände e. V.

1. Einleitung

Wirtschaftsmediation ist in Arbeitgeberverbänden bislang kaum ein Thema. Der einzige Verband, der zurzeit das Thema anbietet ist der landesweite Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie in Hessen („HessenChemie“).
„Der Arbeitgeberverband HessenChemie bietet seinen Mitgliedsunternehmen im Rahmen ihrer Verbandsmitgliedschaft Mediationen betrieblicher Konflikte an. Konflikte treten überall auf, wo Menschen unterschiedliche Interessen verfolgen. Gerade der berufliche Alltag ist voll von Konflikten. Dabei besteht die Gefahr, dass sich die Fronten so verhärten, dass ein konstruktives und förderliches Miteinander nicht mehr möglich ist. Doch gerade bei Arbeitsbeziehungen ist der Erfolg eines Teams, einer Abteilung oder eines ganzen Unternehmens davon abhängig, dass die Mitarbeiter untereinander und mit ihren Vorgesetzten gut zusammenarbeiten. Durch systemische Mediation können Wachstums- und Entwicklungspotenziale, die durch einen Konflikt blockiert sind, zum Nutzen des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters erschlossen werden".
Im Arbeitgeberverband HessenChemie sind 283 Mitgliedsunternehmen mit insgesamt 99.500 Beschäftigten.
Diese Arbeit wird sich mit der Einführung und Implementierung des Themas Wirtschafts-mediation bei den Düsseldorfer Arbeitgeberverbänden e.V. beschäftigen. Gemeinsam mit dem zweiten Dachverband im gleichen Haus, der Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V., werden 900 Unternehmen mit 150.000 Beschäftigten vertreten. Beide Verbände sind in der Union das größte freiwillige Arbeitgebernetzwerk in der Landes-hauptstadt.
Das Thema Wirtschaftsmediation wird aber nicht los gelöst vom verbandlichen Umfeld diskutiert werden können. Es gibt keine Konkurrenzangebote in den Verbänden. Gleichwohl muss man arbeitsrechtliche Rahmen-Bedingungen berücksichtigen, um die Kolleginnen und Kollegen aus deren Rechtsabteilungen „mitzunehmen“ und neugierig zu machen. Das wird umso wichtiger sein, wenn nicht „der“ Verbandsjurist der Mediator ist, sondern ein anderen Kollege, wie im Falle des Autors dieser Arbeit, nämlich ein Kommunikationsfachmann. Das kann Juristen unter Umständen verunsichern, namentlich wenn Wirtschaftsmediation als Instrument und Prozess- Steuerung unbekannt ist. Der Begriff wird nämlich häufiger falsch benutzt. So wird im nordrhein-westfälischen Gerichtwesen eine scheinbare Mediation vor dem eigentlichen Beginn der Verhandlungen vorgeschoben, die der geschulte Richter durchführt. Augenzeuge, die so eine „Mediation“ erleben konnten, schildern diesen Vorgang dem Autor aber eher als eine Art Schlichtungsversuch. In dem Autor bekannten Fall schilderte der Richter die Ausgangslage und thematisierte sogar den möglichen Ausgang der Verhandlungen. Er teilte Wertigkeiten mit und erklärte die Chancen der beiden Parteien.
Diesen Schilderungen zufolge ist nicht davon auszugehen, dass jene Mediationsvorgänge per Definition so genannt werden können. Folgt man an den Schilderungen, ist der Richter hierbei eher ein Berater, der Lösungen vorgibt. Der Mediator versteht sich eher als Gesprächshelfer, der verantwortlich für einen guten Verlauf und das Ergebnis ist. Für die Lösung sind aber die Parteien selbst verantwortlich. Doch, das wird nachher noch zu klären sein.
Für eine endgültige Definition muss das Mediationsgesetz, dass 2011 eingeführt werden soll, abgewartet werden.

Mit diesen Vorbem erkungen will der Autor verd eutlichen, dass alle im Verband relevanten Themen bei der Im plementierung der W irtschaftsmediation berücksichtigt werden m üssen. Sie dürfen weder außer Acht gelassen noch vern achlässigt werden. Deshalb erhalten sie auch einen bedeutenden Raum in dieser Arbeit, de nn letztendlich muss der Autor Nachweise daf ür liefern, dass das Kompetenzf eld W irtschaftsmediation als neue Ko mpetenz im Verban d sinnvoll ist und gebraucht wird. Nur dann hat dies es eine Chance – und dies könnte auch die Chance für eine bundesweite Einführung sein.
Aus diesem Grunde ist das Them a W irtschaftsmediation in dieser Arbeit im mer das vorherrschende Sujet, aber nicht immer direkt, sondern häufiger auch indirekt. Es bleibt jedoch jederzeit greifbar und dadurch erkennba r. Die Arbeit beginnt traditionell m it den Definitionen der Begriffe Mediation, Wirtschaftsmediation und Arbeitgeberverbände. So wird eine gleiche Informationsgrundlage geschaffen.

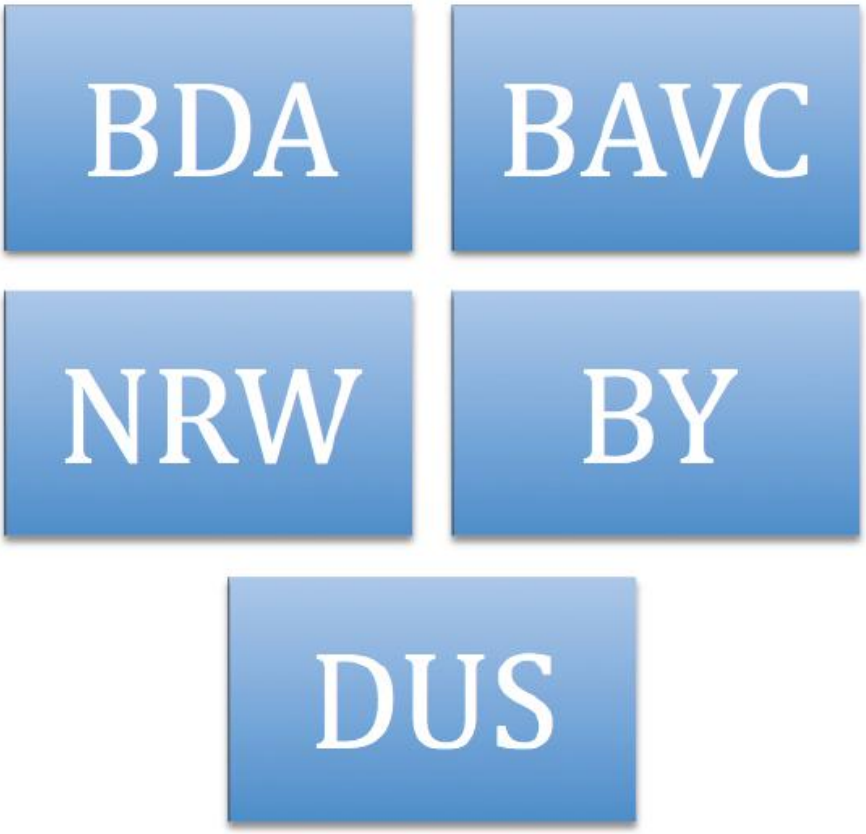
2. Definitionen

MEDIATION
In der Mediation entscheiden sich die Konfliktparteien freiwillig in ein Verfahren einzutreten, das unterstützen kann, den Konflikt beizulegen bzw. potentielle Konflikte zu vermeiden. Die Konfliktparteien, m an nennt sie in der Rege l Medianten, möchten gerne gem einsam m it einem Mediator, einer unparteiischen dritte n Person, zu einer Vereinbarungen gelangen, die einvernehmlich gefunden wird und den W ünschen und Interessen der Medianten entspricht. Eine Mediation ist keine Schlichtungsstelle, keine Gütestelle, keine E inigungsstelle und kein Schiedsgericht. Letztendlich ist eine Mediation auch keine Beratung. In der Literatur wird von diesem Begriff auch Abstand genommen, weil beispielsweise eine Rechtsberatung de m Mediator d urch das Rechtsbe ratungsgesetz n icht gesta ttet ist. Sollten m ediative Vereinba - rungen rechtlich abgesichert werden, sollte ein Jurist hinzugezogen werden.
Der Mediator trifft keine Entscheidung, gibt keine Em pfehlungen und darf keine Lösungen formulieren. Oft werden die Begriffe, auch in der Litera tur, falsch v erwendet. So werden beispielsweise Mediation und Schlichtung m it einander verwechselt. M it der Schlichtung hat Mediation nur gem einsam, dass keine verbind liche Entscheidung gefällt wird. Mediation ist darüber h inaus auch k eine Therap ieform. Bei einer M ediation gibt es m indestens zwei Konfliktparteien. Aus d iesem Grunde is t die Ar beit m it einer Person auch keine Mediation, sondern ein Konflikt- Coaching.

WIRTSCHAFTSMEDIATION
Als eine besondere Art der Mediation ist W irtschaftsmediation ein spezielles Verfahren des Konfliktmanagement in der W irtschaft. Ne ben den speziellen Them en des Konflikt- managements unterscheidet sich die W irtschaftsmediation von anderen Teilgebieten der Mediation vor allem im Bezug auf die Vorgeh ensweise vor und nach der Mediation und den Anforderungen an den Mediator. Um eine er folgreiche Verhandlungsführung überhaupt ermöglichen zu können, muss der Wirtschaftsm ediator gute bis sehr gute Kenntnisse aus den Unternehmen und Organisationen der Wirtschaft haben. Dieses Fachwissen ist unverzichtbar. Konfliktmanagement ist in Unternehm en ei n wichtiges und gut ei ngeführtes Them a. Unterschiedliche Interessen und W ünsche der Mi tarbeiterinnen und Mitarbeiter - auch in den Führungsebenen – treten imm er a uf. Dabei be steht die Gefahr, dass sich die Fronten so verhärten, dass ein konstruktives und förderliches Miteinander nicht mehr m öglich ist. Doch gerade bei Arbeitsbeziehungen ist der Erfolg ei nes Teams, einer Abteilung oder eines ganzen Unternehmens davon abhängig, dass die M itarbeiter untereinander und m it ihren Vorgesetzten gut zusammenarbeiten. Durc h system ische W irtschaftsmediation können

Wachstums- und Entwicklungspotenziale, die durch einen Konflikt blockiert sind, zum Nutzen des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters erschlossen werden.
Unterschiedliche Interessen und Wünsche kön nen in Konflikte m ünden. Konflikte aber blockieren Projekte, Program me und Projektteam s. Blocka den verursachen unnötige Mehrkosten. Hierauf reagieren Konfliktm anagement und W irtschaftsmediation system isch und nutzbringend f ür alle Beteiligten. Konf likte in Betrieben kosten Millionen. "Konflikte zwischen Mitarbeitern, mit den Kunden oder Lieferanten schade n den Betrieben enorm . Die Produktivität sinkt, es ka nn zu Kündigungen und Gesc häftsausfällen kommen, und schlimmstenfalls droht der Gang zu Gericht. Laut einer Studie der W irtschaftskammer Österreich (WKO) können Konflikte in einem Unternehmen m it 100 Mitarbeitern bis zu 64.300 Euro jährlich kosten.“ (Q uelle: W iener Zeitung, Printausgabe vom Freitag, 03. Oktober 2008)
Experten in Wirtschaftsmediation arbeiten unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen, die sehr speziell für diese F achleute zu geschnitten sind. So arbeite n Wirtschaftsmediatoren zeitökonomisch in einem sehr engen und strikten Z eitgerüst, denn: Im Unternehm en kostet Zeit Geld. Der C ontroller achtet in erster Linie strikt auf finanzielle und personelle Ressourcen. Aus diesem Grunde müssen die Sitzung besten s vorbereitet werden - her stehen die Recherche und die vorbereitenden Gespräche m it allen Akteuren des Beziehungsgeflechts im Vordergrund. Erst dann beginnt die eigentliche Konfliktbearbeitung.
Da Konflikte auch Zeit und Geld kosten, müssen Sie von den Entscheidern und F ührungskräften schnell erkannt und behobe n werden - entweder direkt in tern oder mit einem externen Konfliktberater. (Quelle: Konfliktlösung a m Arbeitsplatz, Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW)

ARBEITGEBERVERBÄNDE
Arbeitgeberverbände sind Verein igungen, in der Regel gem einnützige Vereine, zum Zwecke der gem einsamen Interessenvertretung. Ein Arbe itgeberverband ist da s tarif-, sozial- und gesellschaftspolitische S prachrohr s einer Mi tglieder. Hauptaufgabenge biete sind die arbeits- und sozialrechtliche V ertretung, das Führen von Tarifverhandlungen, Arbeitswirtschaft, Bildungspolitik sowie interne und extern e Ko mmunikation. Arbeitg eberverbände sind freiwillige Vereinigungen. Das Untern ehmen kann, m uss aber nicht Mitglied im Verband sein . Unternehmen können sich verbandliche Dienstleis tungen, beispielsweise die arbeitsrechtliche Beratung, auch extern auf dem freien Markt einkaufen.
Arbeitgeberverbände sind in der Regel region al organisiert. Die lokale Vereinigung ist entweder rechtlich un selbständig, beispielsw eise in Baye rn (BY) oder abe r rechtlich selbständig, beispielsw eise in Nordrhein-W estfalen. Darüber hinaus gibt es Länder- und Bundesvertretungen. Zu den größten Bundesdac hverbänden gehören die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BdA), Ge samtmetall, in dem die Arbeitgeb erverbände der Metall- und Elektroindustrie aus ganz Deutschland zusammengeschlossen sind, und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC).



Regional organisierte Arbeitgeb erverbände befassen sich zusä tzlich zu bundespolitischen Fragen besonders m it den Interessen der region alen W irtschaft. So ve rtreten beispielsweise die Düsseldorfer (DUS) Arbeitgeberverbände kl ein- und m ittelständische Unternehm en, aber auch Großunternehm en aus 14 verschiedenen Branchen aus Industrie, Handel und Dienstleistungen. The men der regionalen Lobbya rbeit des Verbandes sind unter anderem Standortfaktoren sowie der Arbeits- und Au sbildungsmarkt in der Region Düsseldorf/ Niederrhein. Mittlerweile ha ben sich zwei grundlegende Fo rmen der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden entwickelt: a) Di e kl assische tarifbindende Mitgliedschaft: D er Tarifverband handelt für seine Mitgliedsunterne hmen den Flächentarifvertrag aus und die Mitglieder sind an diesen Tarifvertrag ge bunden. b) Die OT-Mitglieds chaft: Diese spezielle Form der Mitgliedschaft bietet seinen Mitglie dern alle Vorteile und Dienstleistungen eines klassischen Arbeitgeberverbande s, ohne dass die Un ternehmer an einen Flächentarifvertrag gebunden sein müssen.

3. Die Ausgangssituation

Der regionale Arbeitgeberverband hat in der Regel drei bzw. fünf Arbeitsfelder:

Arbeits- und Sozialrecht	Tarifpolitik	Kommunikation	Bildung	Arbeitswirtschaft
•Beratung •Information •Beratung	•Information •Verhandlung	•intern •extern	•Schule/ Wirtschaft •Stiftung	•Information •Beratung

So sind auch die Düsseldorfer Arbeitgeberverbände organisiert.

1) Arbeits- und Sozialrecht: Der Verband informiert über aktuelle Entwicklungen im Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht und vertritt die Mitgliedsunternehmen vor den Arbeits- und Sozialgerichten sowie vor Behörden. Es werden außergerichtliche Verhandlungen (hier gäbe es vermutlich auch eine Implementierungsmöglichkeit für Wirtschaftsmediation) geführt und die Mitgliedsunternehmen werden in Einigungsstellenverfahren begleitet und unterstützt.
2) Tarifpolitik: In diesem Geschäftsbereich wirken die Verbände mit beim Abschluss von Tarifverträgen und gestalten diese. Darüber hinaus werden Haus- und Firmentarifverträge abgeschlossen und betriebliche Bündnisse fixiert.
3) Kommunikation: In diesem Kompetenzfeld wird die gesamte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes verantwortet. Dies betrifft die interne und externe Kommunikation. Auch das Veranstaltungsmanagement mit Terminen von 10 bis 600 Besuchern wird hier hauptverantwortlich abgewickelt.
4) Bildung: Seit über 50 Jahren wird Bildungsarbeit im Verband geleistet. Unter anderem werden in sieben Arbeitskreisen 800 Lehrkräfte betreut. Betriebserkundungen und die Einführung von 20 Bildungsprodukten (Berufswahlpass, Lernpartnerschaften) stehen auf der Agenda. Außerdem wird hier die Arbeit der arbeitgebernahen Stiftung Pro Ausbildung und des Berufsausbildungsauschusses betreut. Der Verband ist darüber hinaus Ausbildungsbetrieb.
5) Arbeitswirtschaft: Dieses Geschäftsfeld steht vor allem für die Einführung von ERA in den Unternehmen. ERA steht für die Zusammenführung der in der Vergangenheit getrennten Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge für Arbeiter und Angestellte zu einem einheitlichen Vertragswerk für alle Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie. Das Ziel des ERA ist es, das tarifliche Lohn- und Gehaltsgefüge zu modernisieren und an die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Die neuen ERA-Regelungen sind von den Unternehmen bis zum März 2009 einzuführen. Ein großer Teil der Unternehmen hat die neuen tariflichen Regeln auf betrieblicher Ebene bereits umgesetzt.

Dies sind die fünf aktuellen Kompetenzfelder eines regionalen Arbeitgeberverbandes. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Einführung des sechsten Kompetenzfeldes: der Wirtschaftsmediation.

4. Konfliktkosten, Arten von Konfliktkosten

Konflikte im Unternehmen kosten nicht nur Nerven, sondern auch Arbeitszeit und Geld. Wie hoch diese Reibungsverluste sind, lässt sich oft nur schwer beziffern. Der Autor geht aber davon aus, dass man über die Thematisierung der Kostenfrage von Konflikten IM Unternehmen, die Entscheider, Vorstände, Geschäftsführer und Controller sachgemäß und nachhaltig mit dem Thema Wirtschaftsmediation erreichen kann.
Zu klären sein wird deshalb, inwieweit „die“ Unternehmen, sprich die oben aufgeführten Entscheider die ganze Dimension ihrer Konfliktkosten kennen bzw. ob sie überhaupt erhoben werden können. Nachzuweisen wird sein, dass die Kosten tatsächlich erhoben werden können. Bleibt die Frage, ob dafür Instrumente und Prozesse vorgesehen sind oder ob diese noch unbekannt bei der Mehrheit der Betriebe ist.
Dies ist auch der Grund dafür, dass der Kostenthematik ein ausführlicher Teil gewidmet wird. Sollte sich beispielsweise herausstellen, dass solche Instrumente und Prozesse noch nicht sehr bekannt sind in den Unternehmen – dann muss man diesbezüglich der Einführung des neuen Kompetenzfeldes Wirtschaftsmediation sehr deutlich berücksichtigen, um nicht „Schiffbruch“

zu er leiden. So müsste hinsichtlich der Implementierung eine sinnvolle und systemorientierte Strategie entwickelt werden, die auch auf solche Fragen eine Antwort weiß.
Solange die Kostensituation hinsichtlich interner und externe Konflikte im Unternehmen unbekannt bis unsicher ist, bleibt die Wirtschaftsmediation ein „Soft-Fact". Und damit ein Thema, dass man als Entscheider berücksichtigen kann – aber nicht muss.
Wenn aber Konflikte im Unternehmen messbar werden und dargestellt werden kann, dass diese Kosten erheblich sein können – dann wird daraus ein harter Aspekt und muss berücksichtigt werden. So würde aus der Kann-Botschaft eine Muss-Bedingungen. Das wäre für die Wirtschaftsmediation in Deutschland ein Durchbruch.
Studien über die Kostensituation von Konflikten gab es bis 2009 keine. Erst in diesem Jahr wurden zwei Untersuchungen von KMPG und Gallup veröffentlicht.
Die KPMG- Studie bildet die Grundlage für den nachfolgenden Text. Die KPMG-Konfliktkostenstudie entstand in Zusammenarbeit mit der Hochschule Regensburg und der Berner Fachhochschule. Sie basiert auf einer Umfrage unter Industrieunternehmen verschiedener Größe. Ergänzend wurden Interviews mit Vorständen, Geschäftsführern und Bereichsleitern für Finanzen, Controlling sowie Personal geführt.
Grundsätzlich erklären die Autoren der KPMG-Studie, dass Konfliktkosten zu einem wirtschaftlichen Problem werden können, wenn ein Konflikt nicht rasch und in konstruktivem Geist geklärt wird, sondern wenn er eskaliert, sich zu einem langwierigen Machtkampf auswächst oder gar zu einem "kalten Konflikt" gefriert, der eine Organisation auf Monate und unter Umständen Jahre hinaus lähmt. Dabei gälte die Faustregel: Die Kosten einer destruktiven Austragung von Konflikten sind um so höher, je höher die Hierarchieebene der beteiligten Personen, je größer das Unternehmen und je dynamischer das Markt- und Wettbewerbsumfeld ist.

Konfliktkosten
Als Konfliktkosten werden laut KPMG-Studie als Kosten bezeichnet, „die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen." Hierbei sei nicht entscheidend, ob der Konflikt ursächlich für die Kosten ist. Die Mit- Verursachung genüge für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen würden. Der KPMG-Konfliktbegriff thematisiert jede Störung der planmäßigen Ressourcenverwendung im Unternehmen. Konflikte sind demnach Plan-Abweichungen. Es muss aber kein zur Zeit schwelender Konflikt sein. Die KPMG-Studie berücksichtigt auch, dass ein Konflikt entstehen kann, wenn sich im Rahmen eines Umsetzungsplanes im Unternehmen strukturelle Widersprüche ergeben, die vor Beginn der Umsetzung nicht erkannt werden.
So resümieren die Autoren: „Konfliktkosten sind demnach ein bewerteter, den planmäßigen Ablauf störender Ressourcenverzehr mit der Folge der Kostensteigerungen.
Dies bedeutet: ***Bei gleichbleibendem Output sinkt durch die Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus können Konflikte auch zu einem geringeren Output führen."***

Chronologisch fallen bei beginnenden Konflikten der Verlust von Arbeitszeit und entsprechende Opportunitätskosten an. Letzteres wird unten näher erläutert.
Die zweite Schleife „Debatte & Polemik" folgt: Der Konflikt weitet sich aus, weitere Ebene und Kolleginnen und Kollegen werden mit einbezogen.
In der dritten Schleife verschärft sich der Konflikt. Es werden Koalitionen gegründet. Gruppen verbünden sich.
Die vierte Schleife: Größere Folgeschäden entstehen, wenn der Konflikt längere Zeit anhält und sich ein „kalter Konflikt" zu entwickeln beginnt.
Thematisieren kann man an in diesem Zusammenhang auch die künftige Zusammenarbeit und ihre wirtschaftlichen Folgen: „Sie kann schon recht früh einsetzen, wenn es zu persönlichen

Enttäuschungen und Verletzungen gekommen ist. Doch auch sie ist umso nachhaltiger, je länger ein Konflikt währt: Umso mehr verfestigt sich bei allen Beteiligten das negative Bild von den jeweils anderen“, betonen die Autoren der KPMG-Studie. W. Berner weist in der Mediationsliteratur darauf hin, dass ein Konflikt in der Regel kein Einzelfall ist, sondern einen Prozess erzeugen kann, den man im Unternehmen nicht haben möchte. Wiederkehrende negative Erfahrungen mit bestimmten Personen oder Abteilungen bewirken eine Belastung des Klimas und zunehmende Verhärtung im gegenseitigen Umgang. Die Summe solcher Konflikte ist es, die in vielen Unternehmen die Zusammenarbeit immer mühsamer und schwergängiger macht. Sie bewirken eine schleichende Klimaveränderung in Richtung auf Abneigung und gegenseitiges Misstrauen, die sich im Alltag etwa darin äußert, dass man an vielen Stellen eher gegen- als miteinander arbeitet.

Konfliktkostenstudie KPMG

Als eine der ersten Studien zum Thema Konfliktkosten veröffentlichte KPMG im Frühjahr 2009 Ergebnisse, die die Chancen und Herausforderungen der Wirtschaftsmediation verdeutlichen. Initiator bei KPMG war Dr. Alexander Insam. Eingebunden waren außerdem Dr. Wilfried Kerntke als Mediatonsexperte und ein Fachmann für Controlling der Universität Regensburg. Neu an dieser Studie waren im Grundsatz auch nicht-monetäre Aufwendungen eines Unternehmens zu beziffern.

<u>Ziele der Studie</u>

1) Voraussetzung eines nachhaltigen Konfliktkostenmodells im Unternehmen ist die Identifizierung der relevanten Konfliktkostenkategorien
2) In welcher Konfliktkostenkategorie gibt es welchen Informationsstatus (Nachweisebene)?
3) Voraussetzung einer Konfliktvermögensanalyse ist der Nachweis der Höhe der Konfliktkosten

<u>Durchführung der Studie</u>

Ergebnisse der Studie

Insgesamt ist festzustellen, dass in den Unternehmen ein großer Informationsmangel hinsichtlich der Konfliktkosten vorherrscht. Dies gilt vor allem im Bereich des Punktes „Kundenfluktuation“, wenn es um die dadurch entstehenden Imageschäden des Unternehmens, oder die fehlerhafte Zuweisung finanzieller Mittel geht. Sehr gering ist auch der Informationsstatus im Bereich „entgangene Aufträge“.

Doch: Wo Schatten ist, ist auch Sonnenschein: 93 Prozent der Unternehmen können in der Kategorie Mitarbeiterfluktuation die verursachten Kosten beziffern.

Von einem geringen Informationsstatus wird gesprochen, wenn weniger als 66 Prozent der Unternehmen eine Kostenangabe machen konnten.

Ein hoher Informationsstatus liegt bei Kostenangaben von 66 Prozent und mehr vor. Das heißt: Wenn zwei Drittel der Unternehmen eine Kostenangabe machen konnten.

Bewertung der Kostenhöhe: Aufgrund der Schwierigkeiten der Festlegung eines Kostendurchschnitts gehen die Autoren der Studie von diversen Referenzwerten aus.

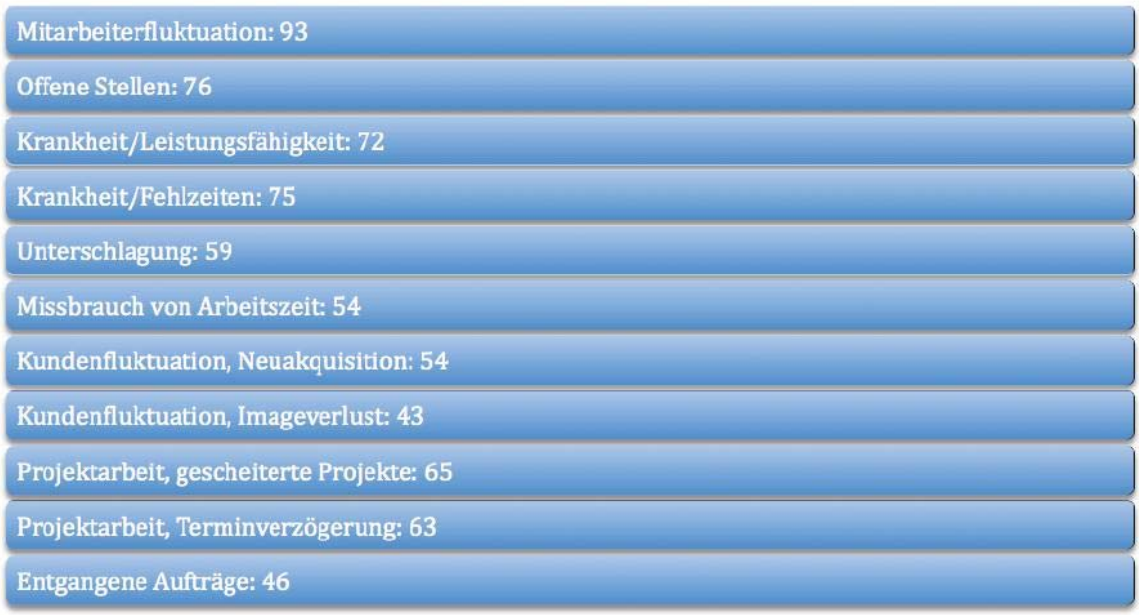
Wo immer die Konfliktkosten konkret beziffert werden können, liegen diese in sehr hohen Kostenklassen. Sehr hohe signifikante Kosten entstehen in erster Linie durch...

a) ... entgangene Aufträge,
b) ... unbesetzte Stellen und
c) ... Probleme bei der Projektarbeit.

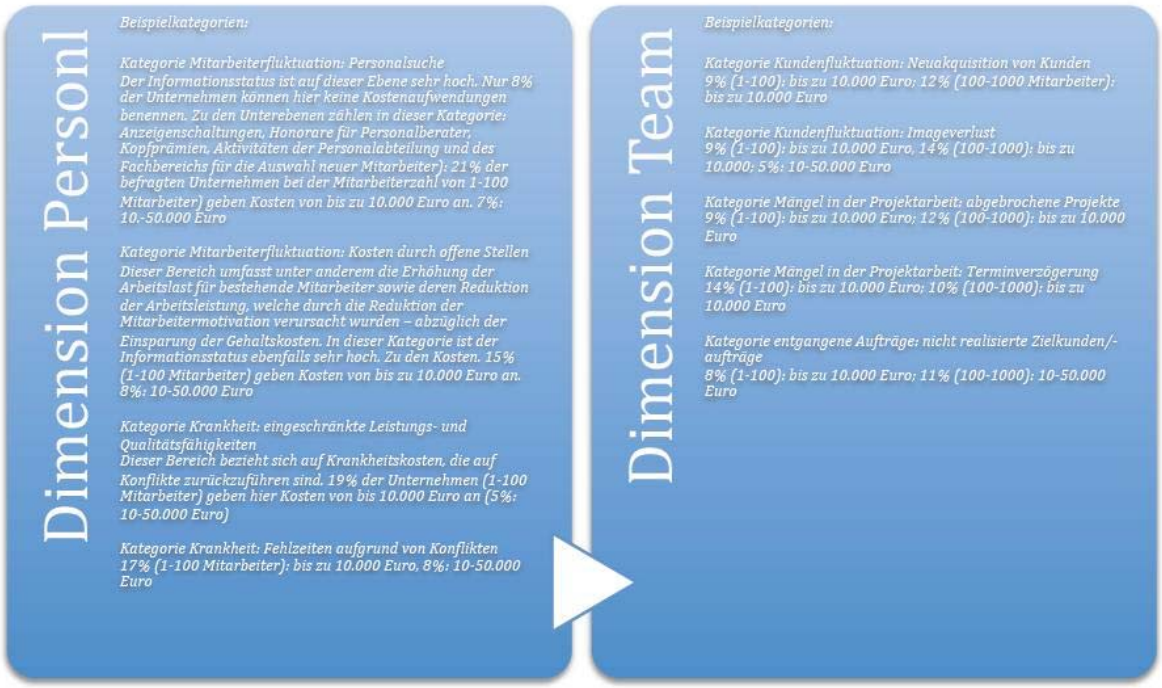
50 Prozent der Unternehmen benennen beispielsweise Verluste von jährlich mehr als 50.000 Euro bei Problemen in der Projektarbeit.

Verluste dieser Größenordnung geben 45 Prozent der Befragten im Hinblick auf entgangene Aufträge und ca. 40 Prozent in Bezug auf offene Stelle an.

Zahlen & Fakten: Informationsstatus über Konfliktkosten (Prozentsatz der Unternehmen, die Angaben zu den jeweiligen Konfliktkosten gemacht haben)



Die weiteren Ergebnisse der Studie wurden strukturiert durch unter anderem nachfolgende Dimensionen:



Circle of Conflict

Die Autoren der Studie fassen ihre Ergebnisse in einem Konfliktzirkel zusammen.

Fazit der Studie

Grundsätzlich geht es bei den Konfliktkosten um die bessere, effizientere Zusammenarbeit von Menschen im Unternehmen. Dabei ist es unerheblich, in welchem Stadium sich der Konflikt befindet oder ob er als Systemwiderspruch angelegt ist.

Letztendlich besteht immer die Gefahr, dass das Unternehmen seine Ressourcen, ob durch Planabweichung oder Plangefährdung, nicht optimal einsetzen kann. Hierdurch entstehen sodann signifikante und messbare Mehrkosten. Jede Abweichung der tatsächlichen von den geplanten Kosten kann somit auch einen bestehenden Konflikt hinweisen. Allerdings kann ein Konflikt auch ohne Planabweichung und Plangefährdung entstehen.

Das Konfliktkostenmodell besteht aus den drei Dimensionen Person, Team und Organisation mit neun interagierenden Kategorien von Konfliktkosten.

In der ersten Schleife ist die Summe der Konfliktkosten zu betrachten. Die Perspektive der Unternehmensführung und des Controllings muss erweitert werden.

In der zweiten Schleife entscheidet das Unternehmen anhand einer Aufwand/Nutzen-abwägung, welche Kategorien genauer betrachtet werden sollten. Messung und Berechnung sollten regelmäßig wiederholt werden, damit ein transparentes Bild entstehen kann.

Die Autoren schließen mit vier weiterführenden Thesen:

1) Jedes Unternehmen kann einen signifikanten Anteil der eigenen dysfunktionalen Konfliktkosten reduzieren. Diese Reserven sind messbar und können deshalb im Unternehmen vergleichbar gemacht werden.
2) Das Unternehmen kann seinen Output verbessern, wenn die Konfliktkosten regelmäßig erfasst werden.
3) 3. Die Berechnung der Konfliktkosten im Unternehmen bedeutet, dass das Unternehmen einen Perspektivwechsel einleitet. Das Unternehmen erkennt schnell, welches Team und welche Organisationseinheit effektiv und ökonomisch arbeitet.
4) 4. Die Konfliktkosten sind in den Unternehmen höher, als es auf den ersten Blick scheint. Zu den direkt ermittelbaren Kosten müssen indirekte Kosten und Folgekosten zugerechnet werden.

Nachtrag: Mit-Autor Dr. Wilfried Kerntke erklärte im Rahmen der RUB-Weiterbildung, dass es im Rahmen der Studie häufiger Missverständnisse zwischen „dem Controller“ und „dem Mediator“ gab, beispielsweise bereits bei der Definition des Begriffs „Konflikt“. Die Kompromissformulierung findet sich in der obigen Begriffsklärung wieder. Hieraus erschließt sich die Frage, wie zukünftig Wirtschaftsmediatoren mit „Vertretern harter Faktoren“ (z.B. Controllern) kommunizieren sollten.

Kerntke weist außerdem darauf hin, dass ihm eine „Rasterfahndung“ im Unternehmen allein auf die Kosten nicht sinnvoll erscheint. Eine wichtige Rolle wird zukünftig die Querverbindung zwischen Mediation und Controlling spielen.

Kerntke begrüßt die Studie, weil sie klare Entscheidungen über den Umgang mit den Kosten liefert. So können zusätzlich anfallende Kosten ein Hinweis auf Handlungsbedarfe im Unternehmen sein. Sinnvoll ist hier der Vergleich mit anderen Unternehmen (Wo machen es die anderen besser?).

Kurt Faller sieht drei Vorteile der KPMG-Studie:

1) Bewusstseins-Schaffung für die Thematik „Konfliktmanagement“
2) Aufbau von internen Konfliktmanagementsystemen (Erkennung von bedeutenden Konflikten („Brandherden“) und wie fließen diese Informationen zurück ins System)
3) Erstellung eines Kennzahlensystems (Vernetzung von Konfliktkosten, Balance Scorecard, Risikomanagement* etc.)

Unternehmen ohne Konflikte – das wird es nie geben. Deshalb sollte es grundsätzlich für die Wirtschaftsmediation darum gehen, erklärt Kurt Faller, die Unternehmen konfliktfest zu machen. Die Wirtschaftsmediation muss deshalb an vorhandenen Quellen (z.B. Risiko-management, Controlling) andocken und zeigen, wo sie einen Beitrag leisten kann.
Aus diesem Grunde muss, so betont Kurt Faller, die Mediation grundsätzlich Zugang zum Qualitätsmanagement und zum Controlling finden. Hier gibt es laut Faller zahlreiche Hinweise beispielsweise im Risikomanagement*, welches entsprechende Instrumente entwickelt hat und die von der Wirtschaftsmediation fortentwickelt werden könnten. Dies könnte mittelfristig auch eine Lösung für heute noch bestehende „Kommunikationsschwierigkeiten" zwischen Mediation, Controlling etc. sein.
Allerdings, erklärt Kurt Faller, dass Konflikte vermutlich nur einzeln zu berechnen sein werden. Das bedeutet: Der Konflikt ist beendet und man berechnet nachträglich die Kosten dieses Konfliktes. Es sei vermutlich unrealistisch Konfliktkosten allgemein und in Gänze für ein Unternehmen zu berechnen.
Faller sieht hier die Chance für die Wirtschaftsmediation, um im Sinne des Gesamtsystems dieses zu unterstützen und empfiehlt folgenden Prozess:

(a) Übersicht über das Gesamtsystem (Organigramm ...)
(b) Spannungsfelder
(c) Konfliktfelder
(d) Aufplanung eines Konfliktes
(e) Berechnung der Konfliktkosten
(f) Untersuchung des Verfahren zur Konfliktlösung

Für Kurt Faller ist die Grundhaltung wichtig: Als Wirtschaftsmediator muss man vom System und von den Zielen her denken – weder von der Methode noch vom Problem her. Das bedeutet: Vom Unternehmen (System) her zu denken und dann sinnvolle Methoden einzusetzen. Kurt Faller schreibt in diesem Kontext im medicus-Newsletter 2: „Hier geht es um Konflikte am Arbeitsplatz, Team konflikte und Konfliktbearbeitung in Veränderungs-prozessen. Juristische Fragen spielen nur am Rande eine Rolle. Es geht um Logik und Struktur von Wirtschaftsunternehmen, betriebliche Abläufe und Teamstrukturen. Für den Wirtschaftsmediator im innerbetrieblichen Bereich sind daher Kenntnisse zu Organisationsentwicklung, Prozessberatung und Gruppendynamik hilfreich."

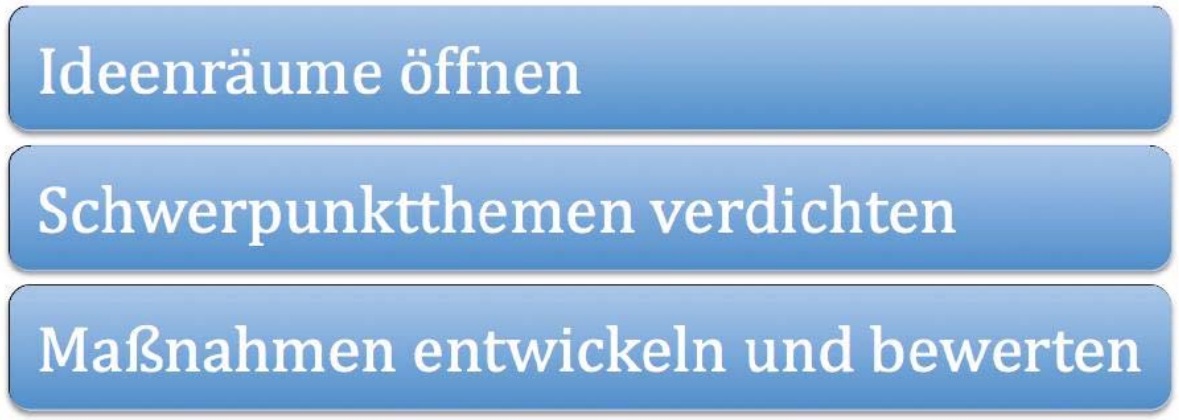
Meta-Ziele sind in diesem Kontext:
1) Unternehmen konfliktfest machen
2) Entwicklung einer gesundheitsfördernden Umgangskultur
3) Aufbau einer Verantwortungskultur

Kurt Faller erläutert in diesem Zusammenhang in seinem medicus-Newsletter 2: „ (...) Diese Grundposition gilt aber nicht nur für Personen, sondern auch für Organisationen. Das Ziel des Wirtschaftsmediators ist es daher, die Organisation so zu stärken, dass sie ihre bisherigen Ressourcen zur Konfliktregelung besser nutzen und mediative Techniken einsetzen kann, um möglichst weitgehend ihre Probleme intern zu klären".
In der Folge setzt professionelles Konfliktmanagement daher auf verschiedenen Ebenen an (Quelle: Kurt Faller, medicus-Konzept):
1. bei einer sorgfältigen Betrachtung des gegenwärtigen Konfliktmanagements. Dazu gehört eine Analyse der bestehenden Konfliktpotentiale, der Konfliktkosten und der praktizierten Streitbeilegungsverfahren.
2. bei der Qualifizierung der handelnden Personen und Gruppen, v. a. der Führungskräfte und Vertreter der klassischen Konfliktanlaufstellen.

3. bei der Anwendung von Interventionstechni ken, die der Kultur des Unternehm ens entsprechen, zielführend und zeitsparend sind.
4. bei der Entwicklung eines einheitlichen Konfliktmanagementsystems.

(*= Risikomanagement (RM) um fasst unter anderem die Festlegungen von Zielen auf Basis der Definition von Strategie, Defi nition von W erttreibern oder kr itischen Erfolgsfaktoren zur Erreichung von Zielen, Identifikation/Bewe rtung/Messung von Risiken, Bewältig ung von Risiken sowie Monitoring bzw. Früherkennung. Die RM- Ke nnzahlen werden unter anderem erfasst durch Expertenbefragung, Szenariotechniken, Checklisten und kreativen Techniken.)

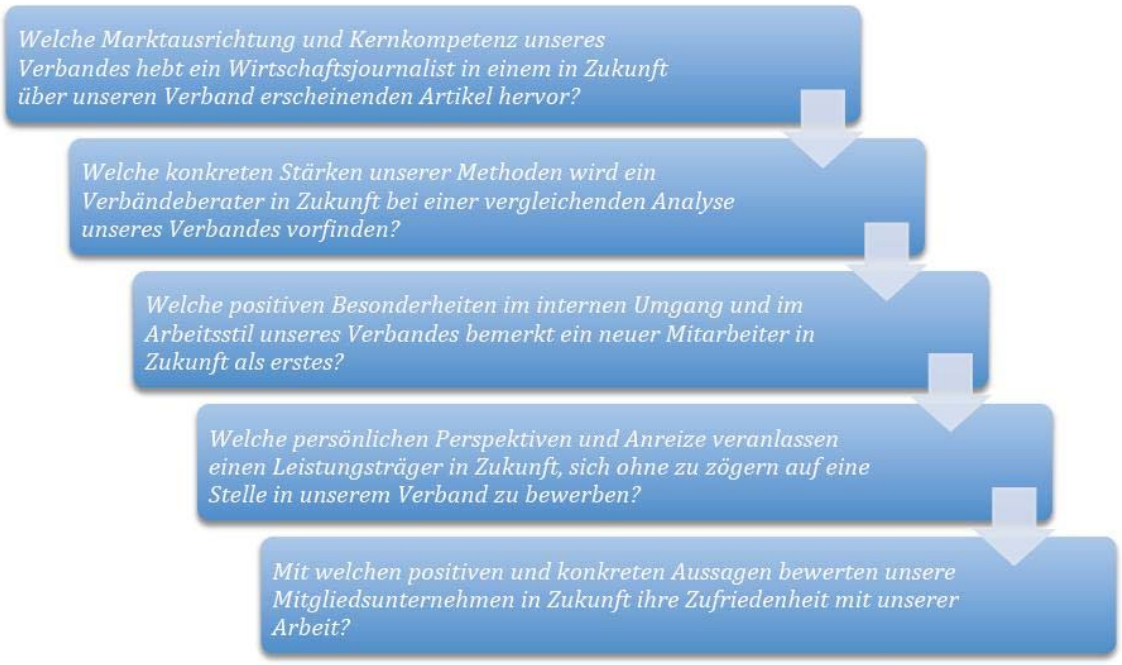
Konzeption & Prozessdesign
Die Einführung des neuen Kom petenzfeldes „W irtschaftsmediation“ in einen Arbeitgeber-verband wollten und mussten wir als strategi schen Veränderungsprozess ansehen. Auf der einen Seite gab es und gibt es sicherlich imm er noch Bewahrungskräfte, die in der Wirtschaftsmediation keine nachhaltig e Lösun g für derartige Frag estellungen sahen bzw. sehen. Auf der anderen Seite konnten wi r aber m it Hilfe der verschiedenen Entwicklungsstufen (diese werd en unten s tehend erklärt) die m eisten Kolleginnen und Kollegen, und vor allem die Entscheiderebe ne, also Vorstand und Hauptgeschäftsführung, von der langfristigen Tragfähigkeit des neuen Kompetenzfeldes überzeugen.
Die von uns konzipierten Entwicklungsstufen gliederten sich in interne Workshops, in externe Praxisgespräche m it den Vertre tern der Mitgliedsunternehm en (Vorstände, Geschäftsführung sowie Fachleuten und Praktikern aus de m Ausbildungs- und Personalwesen und unter anderem in Vernetzun gstools wie de m Netzwerk „BusinessMediation DUS“ (Zielgruppe: Wirtschaftsmediatoren), dem „Zukunftszirkel W irtschaftsmedation“ (Zielgruppe: Unterneh-mensvertreter), der BMWA-Lenkungsgruppe NR W (Zielgruppe: die NRW -Regionalgruppen) sowie der Vernetzungs-Homepage konfliktfrei-arbeiten.de.
Das Veranstaltungsdesign beinha ltete den in der Ausbildung kennengelernten und erprobten Dreierschritt:



Wir begannen m it den internen moderierte n W orkshops, um mit den Kolleginnen und Kollegen gem einsam eine tragfähige Lösung für den Verband zu erarbe iten. In E rweiterung und Abwandlung der klassischen Moderation haben wir im Team die Methode der „iterativen Moderation“ genutzt. Entwickelt wurde diese Technik von Professor Peter Kruse aus Brem en mit seinem Workshop-Produkt „nextpractise“.
In der iterativen Moderation werden zwei Eben en von einander getrennt. Auf der einen Ebene erarbeiteten wir in der ersten Schleife in m oderierten Gruppen an Ha nd von Fokusfragen bestimmte Them en. Die Ergebniss e wurden nich t, wie sonst üblich, geclustert, inhaltlich zugeordnet und protokolliert. Sondern: Di e Ergebnisse wurden von einem una bhängigen

Expertenteam (bestehend aus einer W irtschaftsmediatorin, einer Veränderungsberaterin, einem BM WA- Lehrm ediator in Ausbildung sowie dem Autor) verdichtet, so dass ein zusammenfassendes Bild entstand. Anschließend form ulierte das Expertenteam Hypothesen über Problemstrukturen und Lösungswege und skizzierte mögliche Anschlussfragen.
Die Teilnehm er bearbeiteten auf dieser Ebene der inhaltlichen Prozessdynam ik alle die gleichen Fragestellungen. Ihre Aufgabe bestand darin, eine Vielfalt an Ideen zu produzieren.
In der Literatur wird festgestellt: „Mit der Methode der iterativen Moderation können deutlich schneller aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden. Auch haben die abgeleiteten Handlungs-konsequenzen erfahrungsgemäß eine deutlich höhere Akzeptanz im System als etwa im Falle einer klassischen Moderation.“ So weit Profes sor Kruse in seinem Buch „Next Practise“ (Seite 103).
In der konkreten Um setzung der von der Geschäft sleitung vorgegebenen Strategie ging es in erster Linie darum die Stärken und Schwäch en des Status Quo zu erarbeiten und die Perspektiven zu analysieren. Darauf aufbau end ging es um die Vereinbarung konkreter und umsetzbarer Maßnahmen.
Wie in der klassischen Moderation wechselten sich beim Einsatz Phasen der Plenu msarbeit mit Phasen der Kleingruppen- und Einzelbearbeitung ab. D ie Teilnehmer äußerten mündlich Ideen, Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge. Alle genannten Punkte wurden direkt m it Hilfe eines Laptops, visualisie rt über einen Beam er, festgeha lten. Diese s Verf ahren lern ten wir im Rahmen der RUB- Mediationsausbildun g kennen. A nlässlich der Praxisteile für diese Arbeit konnte der Autor dieses Instrum ent erproben, vertiefen und für die eigenen Bedürfnisse optim ieren. Neue Id een wurden sp eziell in e inem visualisie rten Ideen -Speicher festgehalten. Die Teilnehm er konnten diese Id een direk t und unm ittelbar bewerten, so dass Ideen, die die Mehrheit als positiv bewertete, gestärkt werden konnten.
Auf diese Art standen die Ideen im Fokus de s Geschehens. Über ei nen ständigen Wechsel zwischen Generierung und Bewertung kristallisierten sich sehr schnell die Themen heraus, die die Betroffenen wirklich beschäftigten.

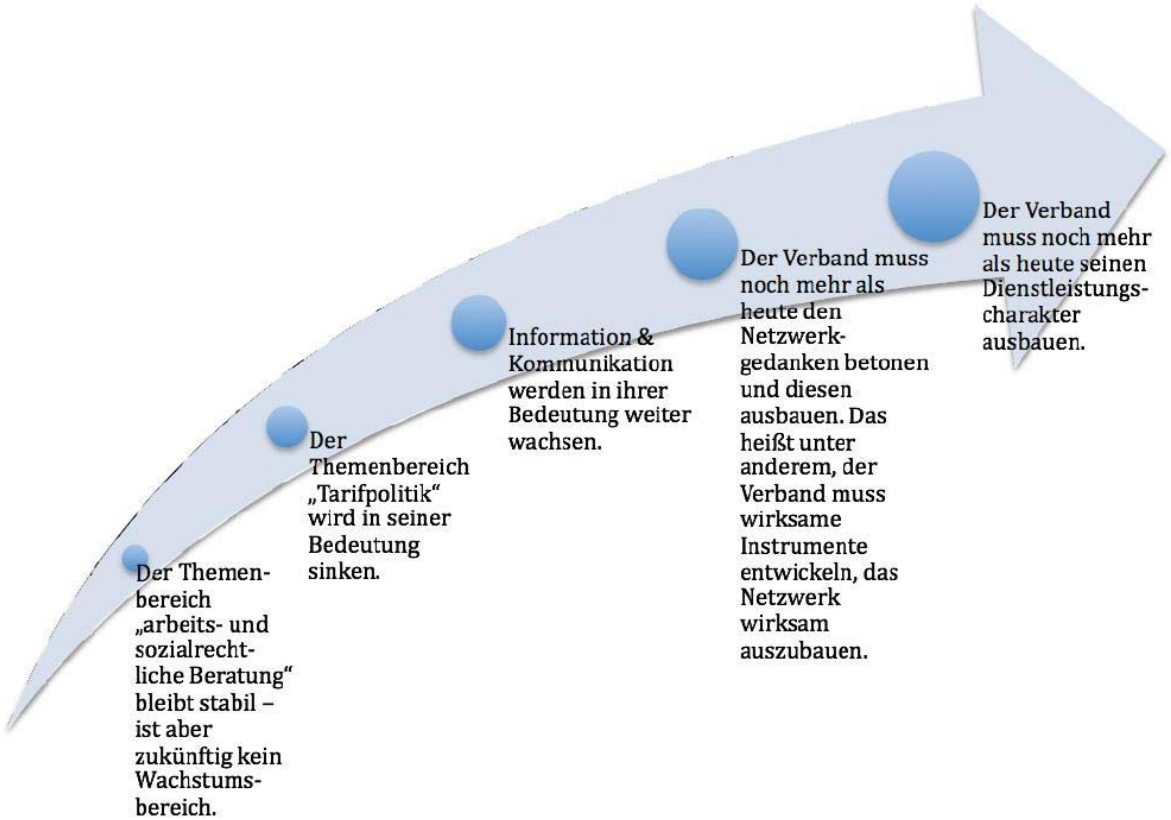
In der ersten Schleife begannen wir mit der Bearbeitung der Fokusfragen:



Bevor unsere moderierten Workshops begannen, thematisierten wir mögliche Denkfallen, die wir im Rahmen der Mediatorenausbildung bzw. durch das Literaturstudium kennenlernen konnten:

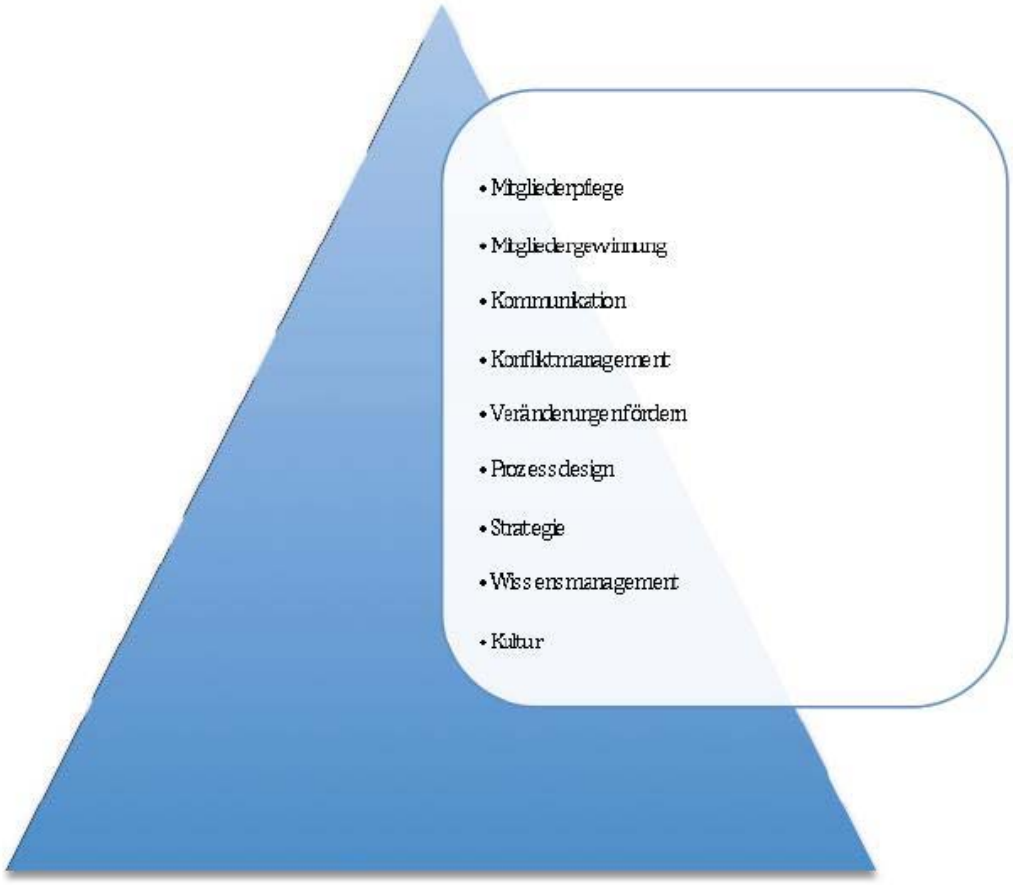
1) *Unsere Wahrnehmung ist selektiv. Selbst bei einfachen Problemen überfordert die enorme Masse an verfügbaren Informationen das menschliche Bewusstsein. Die Folge: Der Mensch trifft eine Auswahl.*
2) *Und: Was passiert mit dieser Auswahl? Die Auswahl orientiert sich in der Regel nicht an der Sachlage, sondern durch vorhandene Denkstrukturen. Wir überschätzen erwünschte und bestätigende Informationen und bevorzugen anschauliche und leicht verständliche Informationen.*
3) *Unser Denksystem kann in der Regel kaum zwischen zufälligen und nicht-zufälligen Ereignissen trennen. Folge: Unser Bewusstsein sieht Zusammenhänge, wo es keine gibt, bzw. erkennt sie nicht, wenn sie offensichtlich sind.*
4) *Schwer einzuschätzen sind nichtlineare Beziehungen. Die Folge: Wir überschätzen neue Trends bzw. unterschätzen die Stabilität längerfristig beobachteter Ereignisse.*
5) *5.) Wir lernen durch Erfahrung. Das ist prinzipiell sinnvoll. Allerdings betont von Mutius in „Die andere Intelligenz“ (Seite 257), dass wir unser Verhalten als „optimal angepasst“ interpretieren. Deshalb unterscheiden Menschen nicht zwischen Fähigkeiten und Glück – eine „gefährliche Illusion der Kontrolle“ geht damit einher, meint von Mutius.*

Das Expertenteam verdichtete die Ergebnisse und identifizierte Themen und Kompetenzen, die für eine zukünftige erfolgreiche Verbandsarbeit wichtig sein könnten:



1) Der Themenbereich „arbeits- und sozialrechtliche Beratung“ bleibt stabil – ist aber zukünftig kein Wachstumsbereich.
2) Der Themenbereich „Tarifpolitik“ wird in seiner Bedeutung sinken.
3) Information & Kommunikation werden in ihrer Bedeutung weiter wachsen.
4) Der Verband muss noch mehr als heute den Netzwerkgedanken betonen und diesen ausbauen. Das heißt unter anderem, der Verband muss wirksame Instrumente entwickeln das Netzwerk wirksam auszubauen.
5) Der Verband muss noch mehr als heute seinen Dienstleistungscharakter ausbauen.

Parallel dazu führte der Autor auch Gespräche im Frankfurter Zukunftsinstitut durch. Die Ergebnisse waren schlüssige Erweiterungen der oben genannten Punkte. Demnach müssen sich Unternehmen „zunehmend als Lebensbegleiter der Mitarbeiter begreifen – und das aus diversen Gründen (Fachkräftemangel, Unternehmensethik, Wunsch nach glücklichen und effektiven Mitarbeitern). In den nächsten Jahren werden die Unternehmen daher auch immer stärker in die Bildung ihrer Mitarbeiter investieren: Dazu gehören nicht nur fachspezifische Fortbildungen, sondern auch Schulungen zu Medienkompetenz, Work-Life-Balance, zum Ideen-, aber auch Konflikt-Management. Insbesondere das mittlere Management wird als Bildungszielgruppe an Bedeutung gewinnen.“ Hier kann und sollte der Verband, so unsere Schlussfolgerung, sich als erfolgreicher Dienstleister etablieren. Doch wie kann dieser verbandliche Dienstleister aussehen?
Hierzu führte der Autor Gespräche mit erfahrenen Personalleitern in Mitgliedsunternehmen, unter anderem mit Dr. Christoph Fay (er zeichnet verantwortlich für das Hochschulmarketing bei der Lufthansa AG). Fay erklärte, er sähe die verbandliche Zukunft darin nicht selbst als Dienstleister diese Aufgaben zu übernehmen (und damit „unternehmerisch tätig“ sein zu wollen), sondern der Verband müsse die Aufgabe übernehmen, eine Markttransparenz herzustellen, um hier als Servicedienstleister seine Mitglieder zu unterstützen, den geeigneten Experten für z.B. Konfliktmanagement zu finden bzw. zu empfehlen. Darüber hinaus müsse der Verband eine Informations- und Kommunikationsplattform für seine Mitglieder zu diesen Themen etablieren. Diese müsse aus den gängigen elektronischen Instrumenten, aber vor allem auch aus Realbegegnungen in Form von beispielsweise Impulsvorträgen, Praxisgesprächen, Personal- und Kommunikationsforen und aus Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches bestehen.
Zurück zu den Workshops: Schon recht schnell wurden im Rahmen des Brainstormings Erfolgsfaktoren und Stolpersteine deutlich. Die Kolleginnen und Kollegen ließen sich durch die Ideen der anderen Teilnehmer anregen, konkretisierten deren Nennungen, stimmten zu oder fügten neue Ideen an. Es fand dadurch eine rege Diskussion statt. Gab es verschiedene Ansichten, wurden beide Ideen ins Netzwerk virtuell eingespeist. Die Technik der Visualisierung machte sichtbar, ob eine Idee allgemein für brauchbar gehalten wurde oder nicht.
Durch diese Visualisierungstechnik entstand ein dynamischer Prozess des Gedankenaustausches. Neue Idee entstanden ganz oben auf der Liste, wurden von anderen aufgenommen oder verschwanden am Ende der Liste, weil sie keine Zustimmung fanden. Der Prozess mündete in eine „Hitliste“ der besten und konsensfähigen Ideen.
Die Teilnehmer sahen insgesamt mehr Erfolgsfaktoren als Stolpersteine. So definierte eine Mehrheit Instrumente, wie man das Netzwerk der Unternehmen weiter innovativ ausbauen kann, wie man die Kommunikationskultur im Verband und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessern und wie man das Thema Konfliktmanagement den Unternehmensvertretern näher bringen kann, da das Thema bislang in den Betrieben relativ unbekannt ist.
Anschließend clusterte das Expertenteam die vielen einzelnen Ideen und verdichtete diese zu Schwerpunktthemen:



(Ranking der Schwerpunktthemen nach Wichtigkeit)

In der ersten Phase sammelten die Teilnehmer Ideen. In der zweiten Schleife ging es darum, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, um Verbesserung zu erzielen. Den Teilnehmer lagen dazu in Printform (es wurde ja bekanntlich alles sofort mit Hilfe des Laptops festgehalten, besprochen und von den Teilnehmern parallel autorisiert) alle Ideen, das Ranking mit den Schwerpunktthemen und weiterführende Informationen (die über Literatur und Webrecherche bereitgestellt werden konnten) vor.
Die Vorschläge wurden entwickelt, zusammengetragen und über den Beamer vorgestellt. Alle Teilnehmer kannten alle erarbeiteten Vorschläge.
So entstanden allein rund ums Thema Konfliktmanagement 15 konkrete Maßnahmen, die nach den erlernten Verfahren am Laptop bewertet wurden nach Nutzen, Aufwand, Realisierbarkeit, Nachhaltigkeit und Wirkung. Das Team erarbeitete realisierbare Maßnahmen, benannte dafür Verantwortlichkeiten und konkrete Zeitpläne. Als Ideen wurden beispielsweise genannt:

Alle Ergebnisse wurden sofort als Dokum entation im PDF-For mat allen Teilnehm er ausgehändigt und im Intranet veröffentlicht.

Implementierungsphase/ Erste Erfahrungen

Erste Ergebnisse zeigen, dass von den Unterneh mensvertretern die unterschiedlichen Module gut angenommen wurden m it durchschnittlich 16 Teilneh mern. Anlässlich d er Te ilnehmer-bewertung sagten 91 Prozent, sie seien m it Verlauf, Inhalten und Ergebnissen sehr zufrieden bis zufried en. Es zeig t sich fernab eines Anspruchs auf Validität eine Tendenz, dass das Thema Konfliktm anagement bzw. Einführung von Konfliktm anagementsystemen in den Unternehmen eine wachsende Bedeutung bekommt . In Großunternehm en gibt es entweder bereits fest eingestellte W irtschaftsmediatoren (beispielsweise Deutsc he Bank, E.ON, Bayer) oder/und sie beschäftigen regelm äßig freie Medi atoren (zum Beispiel Vodafone, Bayer). In

den klein- und mittelständischen Unternehmen könnten zukünftig vor allem die entsprechenden Dienstleistungen des Verbandes gewünscht sein.
Es stellte sich schnell heraus, dass im Verband die Kompetenz vorhanden war, das Thema Konfliktmanagement in der Tiefe und Breite zu thematisieren. Wir nutzen dabei das Mediations-Prinzip, dass wir im Rahmen der Ausbildung kennenlernten, um erarbeitete Mediationslösungen im Unternehmen realisieren zu können: Schaffung einer Basis für Veränderungen, Gestaltung eines Prozesses mit Nachhaltigkeit, Schaffung maximaler Transparenz in allen Prozessen und möglichst frühzeitige Involvierung der Betroffenen mit dem Ziel, sie zu Beteiligten zu machen.
Neben den Kolleginnen und Kollegen konnten die Sprecher der vier Personalleiterarbeitskreise und des Berufsausbildungsausschuss als Fürsprecher und Interessierte gewonnen werden. Gemeinsam wurde ein Themen- und Terminplan entwickelt für zunächst Impulsvorträge in den ständigen Sitzung sowie für einen Jour Fixe zum Thema und für drei Workshops in 2009. Als Referenten konnten erfahrende Wirtschaftsmediatoren (allesamt BMWA-Mitglieder) gewonnen werden.

Folgende Vermittlungsinhalte wurden bereits durchgeführt:

Perspektiven
Die ersten Erfolge bei der Einführung des Themas sind zukunftsorientiert und lassen hoffen. Mehr und mehr interessieren sich auch die Entscheider der Düsseldorfer Mitgliedsunternehmen für das Thema. Vorstände, Geschäftsführer, Controller sowie Fachleute und Praktiker aus dem Personalwesen und der Ausbildung wirken interessierter, nehmen mittlerweile rege an Workshops und Impulsen teil. Ein weiterer Meilenstein wird sicherlich ein Vortrag der Autoren der KPMG- Konfliktkostenstudie sein. Über diese Veranstaltung, die auch pressewirksam vermarkten werden wird, sollen noch mehr Entscheider erreicht werden. Die wichtigsten Dialoggruppen werden somit intensiver erreicht und einbezogen.
In mehreren Workshops für Ausbildungsleiter, Personalleiter, Geschäftsführer und andere interessierte Praktiker aus den Mitgliedsunternehmen konnten nachfolgende typische Konfliktfelder herausgearbeitet werden:

I. Unklares Führungsverhalten (z.B. Führungskräfte, die nicht führen)
II. Unklare Strukturen in Change- Management- Prozessen (z.B. Wer hat was zu sagen?)
III. Inoffizielle Allianz en innerhalb e ines Systems im Unter nehmen (z.B. in einer Abteilung)
IV. Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen (z.B. Support und Verkauf)
V. Neues W ertesystem i m Um gang mit Konflik ten (Im agefaktor: W ir gehen pro-aktiv mit diesem Thema um)
VI. Neue Zuständigkeiten (der Kollege ist plötzlich der Chef)
VII. Menschen, die imm er wieder P robleme haben – egal, wo s ie aktuell im Unternehm en eingesetzt werden.

Diese Konfliktfelder decken sich mit einem Vortrag des Unternehmens infracor aus Marl, den wir in der Ausbildung im September 2009 gehört haben.

Geplant sind für 2010 tiefer gehende Themen, zum Beispiel:

Auch die Arbeit in den oben näher beschriebene n Netzwerken lief gut an. Mittlerweile arbeiten die Netzwerke „BusinessMediation DUS“ u nd „Zukunftszirkel“ und erste Treffen haben bereits stattgefunden. Weitere Vernetzungen sind geplant, beispielsweise m it der Regionalgruppe des Bundesverbandes Mediation.
Die Regionalgruppe des BMWA hat sich konstituiert. Es laufen Koordinierungsgespräche mit den anderen BMWA-Regionalgruppen in NRW und der Regionalgruppe des Bundesverbandes Mediation. Erste gemeinsame Projekte sind für 2010 geplant. Hier soll die Zusammenarbeit erprobt werden an konkreten Beispielen, be ispielsweise an einem WirtschaftsMediationstag NRW.

Wichtig ist für den Autor folgendes Fazit, dass sich in der Mediationsausbildung und auch in persönlichen Gesprächen mit Kurt Faller herausgestellt haben:

A) Die Im plementierung des neuen Kompetenzf eldes W irtschaftsmediation im Verband geht über die Internen in den Unternehm en. Wenn wir die Intern en (also beispielsweise die S ozialberatung oder das Persona lwesen) als Verband „stark m achen“ in Sachen Konfliktm anagementsysteme, dann auch m achen wir uns als Verband stark

und Implementierung von Wirtschaftsmediation wird gelingen. Der Verband kann zudem ein Netzwerk an Externen aufbauen, um für die Mitglieder einen Weg der Transparenz zu schaffen. Die Externen unterstützen somit die Internen im Unternehmen. Sie (die Externen) entwickeln mit den Internen zukunftsfähige Positionierungen, innovative Konfliktmanagementsystem-Strategien und begleiten sie in ihrem innovativen Prozess.

B) Die verbandliche Portfolio-Erweiterung durch das Feld Wirtschaftsmediation bedeutet eine zukunftsorientierte Ausweitung der verbandlichen Arbeitsfelder und eine Fokussierung.
C) Alle möglichen Techniken müssen in einem soliden Konzept ausgearbeitet werden, dass ganzheitlich und nachhaltig ist. Das die Mitarbeiter in den Unternehmen oft unter „overflow“ leiden, bedeutet „nachhaltig“ auch, dass der Verband immer wieder mit dem Thema Wirtschaftsmediation aufwartet, beispielsweise mit Vorträgen, Workshops, Angeboten an die Mitglieder, Artikeln in den Verbandsmedien, in den örtlichen Medien, aber auch in Imagebroschüren und natürlich als Dienstleistungsfeld im Internet. Diese Maßnahmen ermöglicht dem Verband eine nicht-defizitäre Sicht auf das Thema Konfliktmanagement, sondern der Verband vermittelt einen zukunftsorientierten Blickwinkel mit der Botschaft: Liebes Mitglied, wir sehen als Dein Verband diesen Trend und wir denken für Euch vor, damit Ihr vorbereitet seid, wenn Ihr ein Problem habt bzw. wenn Ihr bereit seid, Euch auf den Weg zu machen.
D) Es muss dem Verband letztendlich gelingen zu verdeutlichen, dass Change-Management immer auch Konflikt-Management bedeutet. Wie also gehen wir mit den Widerständen im Unternehmen um? Und wie holen wir uns die wichtigen Informationen aus diesen Widerständen?

Nachwort

Zu guter Letzt:

Mit einem Witz möchte ich diese Arbeit beenden: Ein Wanderer läuft bereits sehr lange als er auf einen Fluss stößt. Er möchte auf die andere Seite des Flusses und hofft auf eine Fähre oder eine Brücke. Also marschiert er am Fluss entlang. Doch, weder Fähre noch Brücke findet er. Nach einer längeren Zeit trifft er auf einen Bauern, der am gegenüberliegenden Ufer sein Feld bestellt. Der Wanderer ruft zum Bauern hinüber: „Guter Freund, wie komme ich auf die andere Seite“. Sagt der Bauer: „Sie sind auf der anderen Seite“.

Hätte der Wanderer beispielsweise gerufen „Wie komme ich zu Ihnen rüber?“, wäre die Aussage klarer gewesen. Warum wollte ich an dieser Stelle auf diesen Witz nicht verzichtet? Auf der einen Seite muss die Kommunikation in jedem Falle klar sein, vor allem wenn es um den Prozess geht, der Wirtschaftsmediation beinhaltet. Auf der anderen Seite bedeutet dies auch immer, die Perspektive aller Betroffenen zu sehen und zu berücksichtigen.

Literaturhinweise:

Altmann, Gerhard/ **Fiebiger**, Heinrich/ **Müller**, Rolf, Mediation: K onfliktmanagement für moderne Unternehmen, Weinheim 2001
Berner, W., Mehr L eistung durch den Abbau innerbetrieblicher Reibungsverluste; Praxishandbuch Unternehmensführung, 2000
Doppler, Klaus/ **Lauterburg**, Christoph, Change Management, Frankfurt/Main 2002
Glasl, Friedrich, Konfliktmanagement, Bern, Stuttgart 1999
Glasl, Fr iedrich/ **Weeks**, Dudley, Die Kernkompete nzen für Mediation und Konfliktmanagement, Stuttgart 2008
Hüther, Gerald, Die Macht der inneren Bilder, Göttingen 2008
Hüther, Gerald, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Göttingen, 2008
König, Eckard/ **Volmer**, Gerda, Systemische Organisationsberatung, Weinheim 2000
KPMG, Konfliktkostenstudie, Die Kosten von Re ibungsverlusten in Industrieunternehm en (Autoren: Dr. Alexander Insam, Andreas Reimann)
Kruse, Peter, Next Practise, Offenbach 2004
Schulz von Thun, Friedemann, u.a. Klärungshilfe 1, Hamburg 2009
Schulz von Thun, Friedem ann, u.a . Miteinander Rede n: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Hamburg 2008
Von Mutius, Bernhard (HG), Die andere Intelligenz, Stuttgart 2004
Zuberbühler, Christa, Wirtschaftsmediation, Hörbuch

(Weitere Quellen, z.B. dokum entierte Aussage n von Kurt Faller und anderen T rainern des Weiterbildungsstudiums, ergaben sich neben dem Literaturstudium nam entlich aus den Präsensphasen an der RUB.)

Christoph Sochart
sochart@unternehmerschaft.de

Michael Kaiser

Kongruenz von Kundenwunsch und Produktwirklichkeit – ein Prozess

1. Einleitung

Die Ressourcen für unsere Existenz erhalten wir alle freiwillig von unseren Kunden. Auslöser ist die Erwartung, dass wir ihre Wünsche erfüllen und Bedürfnisse befriedigen.
Dies erfordert von uns Kenntnis über die Wünsche und Bedürfnisse und die Fähigkeiten zur Umsetzung. Die Auftragsklärung findet häufig in einer gemeinsamen Lösungstrance statt. Diese wird durch gegenseitiges Vertrauen bestimmt.
Die Durchführung des Auftrages lässt die Realitäten und Beschränkungen, denen alle Beteiligten unterliegen, zutage treten. Die Lösungstrance wird in ihrer Tragfähigkeit geprüft. Budgets, persönliche Fähigkeiten, Fehler, widrige Umstände, zeitlicher Rahmen, all das streitet um Aufmerksamkeit. Die Gefahr in eine Problemtrance zu geraten meldet sich. Bei der Abnahme wird Bilanz gezogen, ob die Erwartungen erfüllt werden konnten oder aber nicht.

Der Prozess des Abgleichs zwischen Wunschvorstellung und tatsächlicher Realität findet in allen Lebensbereichen statt. Beispielhaft will ich die Dynamik in meinem persönlichen Arbeitsbereich beleuchten. Als Gesellschafter-Geschäftsführer in einem Handwerksbetrieb zeige ich den Teil, der von mir gestaltet werden kann. Da wir gegenständlich arbeiten, lassen sich die Produkte anfassen und begreifen und doch stellt das Dingliche nur einen Bruchteil der Produktwirklichkeit dar.

Bei der täglichen Arbeit werden viele unterschiedliche Hüte getragen. Als Berater des Kunden, als Verkäufer der Produkte, als Führungskraft für die Mitarbeiter, als Gestalter und Techniker für die Produktion, als Kaufmann und Controller und als Kunde für die Arbeitsleistung unserer Mitarbeiter sind jeweils unterschiedliche Haltungen und Fähigkeiten gefragt. Die nur indirekt mit dem Produkt in Verbindung stehenden Funktionen wie Ausbilder, Prüfer, Gutachter, Mitglied in berufständischen Organisationen, in Handwerkerkooperative, regionaler Wirtschaftförderung, Netzwerke und auch im Familienleben werden hier nur aufgezählt. Der Kreis schließt sich mit meiner Funktion als Kunde.

Die mit den wechselnden Rollen verbundenen Konfliktfelder erscheinen vielfältig und komplex. Auftretende Konflikte behindern oftmals die Bildung der Übereinstimmung von Kundenwunsch und Produktwirklichkeit.

In dieser Ausarbeitung erfolgt die Konzentration auf die Prozesse in der persönlichen Beziehung zwischen „Mitarbeiter“ und „Vorgesetztem“ und zwischen den Funktionen „Produktion“ und „Vertrieb“. Das Ziel ist dort ein KMS (Konflikt Management System) zu implementieren.

Auf der Personenebene findet folgende Auseinandersetzung statt:
Der Chef führt und motiviert die Mitarbeiter. Er gibt vor, was, wie, in möglichst kurzer Zeit zu tun ist. Der Mitarbeiter hat zu tun was Chef gesagt hat (und selbstverständlich auch alles was Chef vergessen hat zu sagen). Erlebt wird die Kommandostruktur von „... ist doch klar...“, über „... denk doch mal nach...“, bis „...wenn man nicht alles selber macht...“.

Für den Mitarbeiter gilt es, die Arbeit möglichst konfliktarm und ohne Reklamationsanlässe durchzuführen und auf möglichst viele Stunden zu verteilen und damit seinen Anteil am Kuchen zu vergrößern.

Der Prozess auf der Funktionsebene kann so beschrieben werden:
Der Vertrieb ermittelt den Kundenwunsch und erstellt die konzeptionellen Überlegungen, stellt Ressourcen zur Verfügung und steckt den zeitlichen Rahmen für die Durchführung.
Die Produktion stellt sich der Aufgabe, das Versprechen des Vertriebes an den Kunden zu erfüllen (häufig ohne dieses Versprechen genau zu kennen).

Wie kann die Lösung solcher Konflikte optimiert werden?
Wie ist die Erfüllung des Kundenwunsches effizient zu erreichen?
Wie können wir die Form der Zusammenarbeit weiterentwickeln?

Gewünscht ist eine Kultureränderung. Gewünscht ist ein Mehr an Eigenverantwortung, eine Zunahme der Effektivität, eine Entwicklung des Unternehmens hin zu einer lernenden Organisation.

2. Das Unternehmen

Schreinerei, als GmbH, seit gut zehn Jahren von zwei Partnern geführt. Im Jahr 1987 als Betrieb mit vier Chefs gegründet.
Spezialisierte Mitarbeiter (vier), die mit ihren Fähigkeiten anspruchsvolle Bereiche abdecken und sich flexibel gegenseitig unterstützen können. Kontinuierlich junge Frauen und Männer die, teilweise mit besonderen Erfolgen, die Berufsausbildung absolvieren (die Hälfte der Gesellen und Gesellinnen sind selbst ausgebildet worden.) Gelegentlich Praktikanten zu ihrer Orientierung oder Qualifizierung.
Investitionen erfolgen durch Weiterbildung gezielt in die Köpfe der Handelnden und in die Kommunikation mit den Partnern. Fachliche Schulung wie z.B. zu Oberflächenveredelung, Furniertechniken, Sicherheitstechnik, CAD, wird ergänzt durch Seminare zur Entwicklung der kommunikativen Fähigkeiten wie Telefontraining oder Mediationsausbildung.

Die relativ alte technische Ausstattung aus der Gründungzeit ermöglicht es nahezu alle Arbeiten durchzuführen, zu Lasten von Produktivität aufgrund fehlender Spezialisierung. Zusammenarbeit mit Schreinerkollegen und Zukauf verschafft den erforderlichen Zugriff auf aktuelle Produktionsmittel.

Der Betrieb ist gut vernetzt. Ist Mitglied einer Handwerkerkooperation und geht mit gemeinsamen Messeauftritten in die Öffentlichkeit. Wir machen Innungsarbeit in Bochum, dort stehe ich als Lehrlingswart z.B. als Vermittler bei Problemen in der Ausbildung zur Verfügung, im Rahmen der Gesellenprüfung besuchen wir die Ausbildungsbetriebe und haben Kenntnis von den Arbeitsmöglichkeiten unserer Berufskollegen. Eingebettet in die am 15. Januar 2010 startende Imagekampagne des Handwerks, gehen wir auf die allgemeinbildenden Schulen zu und versorgen diese mit Informationen über den Beruf und mit fachbezogenen Unterrichtsinhalten. Wir engagieren uns im bundesweiten Restauratorenverband. Dort geht es um Zusammenarbeit, auch Gewerke übergreifend, aber eben so um die Sicherung von Kulturgütern. Über außergewöhnliche Projekte wird in Zeitungen berichtet. Von der Handwerkskammer, Kommunen und anderen Organisationen werden wir regelmäßig als Berater gefragt.

Die Auseinandersetzung mit dem Bild von Handwerkern in der Gesellschaft wird aktiv geführt. Die verkürzte Darstellung: „Handwerker sind teuer, unzuverlässig, rücksichtslos, machen Dreck, Krach und liefern Pfusch...“ fordert Aufklärung. Es wird versucht den Kunden positives Erleben von Handwerkern in den Bereichen Leistung, Verbindlichkeit und Kommunikation als Produktbestandteil zu liefern.

Die Kunden sind anspruchsvoll und kommen überwiegend mit ihren privaten Wünschen zu uns. Einige gewerbliche Stammkunden brauchen uns regelmäßig. Wir liefern Lösungen.
Bei vielen Montagearbeiten betreten wir die privatesten Räume. Wir dürfen uns häufig unbeaufsichtigt dort aufhalten. Wir erhalten oft einen Blick hinter die Kulissen. Wir sehen das „ungeschminkte Gesicht“.
Grundlage für unser Arbeiten ist das Vertrauen des Kunden.
Auch die interne Kommunikation wird von den Kunden beobachtet und bewertet. Der Kunde wünscht ethisch saubere Produkte produziert von wertvollen Mitarbeitern. Respektvolle Umgangsformen stärken die Glaubwürdigkeit unserer Versprechen.

Das Unternehmen befindet sich im Übergang von der Integrationsphase zur Assimilationsphase (nach Glasl/Lievegoed, 2004)

2.1 Interne Kommunikation

Im Verlauf der Arbeit an dem Thema hat sich viel Entwicklungspotenzial im Bereich der internen Kommunikation gezeigt.
Die vielen wechselweise getragenen Hüte verwischen die Rollenklarheit. Spricht mit dem Mitarbeiter gerade der Vertrieb, mit dem Versprechen an den Kunden?, der technische Berater?, der Einkauf?, die Innenrevision?, oder der für alles verantwortliche Chef als Leitfigur der auch die privaten Fragen und Probleme mitträgt?
Ist der Mitarbeiter gerade in der Funktion des kompetenten Fertigungsspezialisten?, des Lernenden?, des Sündenbockes? oder des Informationsträgers der Kundenwünsche?
Für beide Seiten nicht immer sofort zu erkennen.

Die Arbeitsweise ist nahezu ganzheitlich. Der Projektauftrag an den Mitarbeiter / die Produktion besteht aus:

- Ausarbeitung der Auftragsvorbereitung
- Planung des Projektablaufes
- Materialflusskontrolle
- Durchführung der handwerklichen Fertigung
- Montage, Abnahme mit dem Kunden
- Rückführung der Auftragsdokumentation

Als Kommunikationswerkzeuge werden genutzt:

- die wöchentliche gemeinsame Besprechung aller Projekte
- zum Projektstart die technische Einzelbesprechung anhand der Projektbeschreibung (Auftrag/Lieferschein) mit den Verantwortlichen
- gelegentlich vor Ort Termin mit dem Kunden,
- häufig informelle Gespräche über Fragen die im Verlauf der Durchführung bewusst werden (zwischen Tür und Angel oder mitten in einer anderen Tätigkeit)
- Nachbesprechung zur Kundenzufriedenheit

Selten werden die Projekte nach der betr iebswirtschaftlichen Auswertung und Zahlungseingang noch gemeinsam bewertet. Verbindliche Zeitvorgaben zum Projektstart sind häufig nicht enthalten.

Die Umgangsformen sind offen und von Respekt auf allen Ebenen geprägt. Das im Handwerk übliche Duzen wird gleichberechtigt gepflegt.

2.2 Mitarbeiterführung

Auch im Bereich der Mitarbeiterführung werden die Entwicklungspotentiale bei der Betrachtung deutlich.

Bisherige Werkzeuge:
- Arbeitsvertrag mit tariflicher Bindung
- persönliche Stellenbeschreibung
- strukturierte Mitarbeitergespräche etwa jährlich
- Vielzahl von informellen Gesprächen, häufig in Verbindung mit Projekten
- Gespräche aus aktuellen Anlässen

Die Vergütung erfolgt nach Dauer der Anwesenheit in Stunden. Die Zahlungen sind verstetigt (monatlich gleichbleibende Auszahlung). Sonderzahlung wird in regelmäßigen Raten (teilweise voraus) gezahlt. Leistungsbezogenen Anteil gibt es keinen. Es werden Stundenkonten geführt. Überstunden werden bei Bedarf geleistet. Flexibler Anteil nach Absprache möglich (Kinderbetreuung / Arztbesuche). Vergütung geringfügig unter Tarif. Sonderzahlung gedckelt (steigt nicht bei längerer Betriebszugehörigkeit).

Persönliche Rückmeldungen der Kunden zu den Leistungen (Qualität der Arbeit, Umsichtigkeit, Freundlichkeit) wird in großer Runde an die Ausführenden weitergegeben.
Strukturiertes Feedback zu abgeschlossenen Projekten wird nur in geringem Ausmaß gegeben.

2.3 Eigenverantwortung in den Abläufen

Auch hier zeigt sich Entwicklungspotential.
Die Mitarbeiter sind der Geschäftsführung gegenüber direkt verantwortlich. Diese trägt die Verantwortung gegenüber den Kunden, dem Unternehmen und dem Mit-Unternehmer. Fehlleistungen werden von den Unternehmern getragen. In der Vergangenheit häufig auch in Form von persönlicher Nacharbeit durch den „Chef“ (wg. Fachkompetenz...).
Die Projektdokumentation ist nach Abschluss mit der Bestätigung der vollständigen mängelfreien Leistung unterschrieben vorzulegen. Offene Fragen sind zu erläutern. Die Projektdokumentationen bleiben jedoch häufig lückenhaft.
Mitarbeiterbeteiligung an Schäden wegen grober Fahrlässigkeit in Ausnahmefällen erreicht. Fehlleistungen bleiben in der Regel ohne Konsequenzen.

2.4 Controlling

Potenzial²

Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter werden täglich erfasst und den Kostenstellen, den Projekten und den Mitarbeitern zugeordnet. Sämtliche Kunden und Projekte werden wöchentlich angeschaut und festgelegt was zu tun ist. Eine systematische Erfolgsmessung aller bedeutenden

Projekte findet nicht statt. Bei augenscheinlichen Misserfolgen beschränkt sich die Betrachtung häufig auf eine Feststellung des Misserfolges. Analyse, Erkennen von system- oder personenbedingten Fehlleistungen und Konsequenzen die sich daraus für die Zukunft ableiten werden vermieden. Die globale Betrachtung des Geschäftsergebnisses erfolgt monatlich nach Erstellung der BWA und zeitverzögert bei Vorlage des Jahresabschlusses, (aktuell wie die Zeitung von Gestern).
Eine Würdigung von wirtschaftlich besonders erfolgreichen Projekten zusammen mit den Mitarbeitern erfolgt nicht. Beteiligung am latenten Misserfolg der letzten Jahre durch um ca. 2,5 % verminderte Vergütung der Mitarbeiter.
Controlling nach dem Modell der vollständige Handlung (Müller, Stürzl, 1990) findet nicht statt.

3. Kongruenz von Kundenwunsch und Produktwirklichkeit – eine Utopie?

Konflikte im Unternehmen werden offenbar, wenn Kundenwunsch und Produktwirklichkeit so weit voneinander entfernt sind, dass es nicht gelingt den Kunden mit den geplanten Ressourcen zur Projektion von Zufriedenheit anzuregen.

Wir gehen vom „Guten“ Kunden aus, der mit dem Wunsch und der Überzeugung zu uns kommt, zufrieden werden zu können. Manchem Kunden fällt das sehr schwer, dort ist es für uns immer eine besondere Herausforderung, zu versuchen ihn zu begeistern.

Die Kundenzufriedenheit als konstruierte Wirklichkeit reagiert empfindlich auf vielerlei Störungen. Die Produktwirklichkeit aus materiellen Gütern, Verhalten und immateriellen Werten zeigt sich hochkomplex.

Viele Produkte werden einmalig hergestellt, für diese gibt es keine Referenzen. Vor der Fertigung existieren diese nur in der Vorstellung von Berater und Kunde. Zwei Imaginationen die gemeinsam entwickelt wurden, was die größte Übereinstimmung sein dürfte. Wesentlicher Bestandteil dieser Vorstellung ist das gegenseitige Vertrauen sich zu verstehen.
Es werden viele Hilfsmittel eingesetzt um die sächlichen Vorstellungen anzunähern, abzugleichen und zu überprüfen (Fotos, Zeichnungen, Holz- und Form-Muster, Leistungsverzeichnis, örtliches Aufmaß, Ablaufplan...).

Der materielle Anteil des Produktes (Gegenstand) trägt die immateriellen Werte (Ablauf, Status...) Das Objekt soll wertvoll, aufwändig und gut sein. Für die Person zählt präziser Ablauf und Sicherheit. Der Status bildet sich aus Einzigartigkeit und Schönheit.

Störung auf jeder dieser Ebenen kann den Erfolg verhindern.

Die Behauptung „der Kunde will einen positiven Ausgang“, möchte ich hier untermauern: Kein Werkstück ist perfekt, es finden sich an jedem handwerklichen Produkt Spuren menschlicher Tätigkeit und menschlicher Beschränktheit. Diesen „Mangel“ deutet der Kunde als Wert wenn er den ausführenden Menschen wertschätzen will und kann. Konflikte bei der Durchführung des Projektes, in denen er die gegenseitige Wertschätzung nicht erlebt hat, können seine Wertung ins Gegenteil verkehren.

3.1 Reklamationen

„Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise wie wir damit umgehen." (Faller)

Störungen treten täglich auf. Die Ursachen lassen sich vier Bereichen zuordnen:

- Kunde:
  Die Kundenvorstellung hat sich seit Auftragsklärung verändert
  Es besteht eine Diskrepanz von erwarteter Qualitätsstufe und Preis

- Vertrieb:
  Vertrieb hat Kundenvorstellung nicht geklärt
  oder verändert / unvollständig wiedergegeben

- Produktion:
  Produktion hat Informationen nicht vollständig aufgenommen,
  oder fehlerhaft umgesetzt, Qualitätsstufe nicht eingehalten

- Werkstoff:
  Werkstoff mit unberechenbaren Eigenschaften (Holz arbeitet),
  Qualitätsmängel.

Nach Auswertung von 60 internen Reklamationsprotokollen wurde eine Zuordnung der Konflikte zu den oben aufgeführten Bereichen vorgenommen. Hier die Prozentwerte:

- Kunde 11%
- Vertrieb 9%
- Produktion 56%
- Werkstoff 24%

Meldungen der Kunden über Unzufriedenheit erreichen das Unternehmen im besten Fall in Form von Reklamationen. In der Regel sind Nacharbeiten möglich und öffnen uns noch einmal die Tür zum Kunden. Die bloße Abkehr des Kunden wäre ein größerer Schaden als die erforderliche Nacharbeit, obwohl diese nicht vergütet wird. Es handelt sich um ein gut funktionierendes Feedbacksystem. Wir kennen jedoch den Anteil der Kunden, die eine Auseinandersetzung scheuen, nicht.

Der Kunde kann nicht verändert werden. Die Idee, ihn einzuladen sich selbst verändern zu wollen und dafür unsere Leistungen zu erwerben, wird an anderer Stelle verfolgt. Hier werden die Kundenkonflikte ausgeklammert.

Der Reklamationsanteil im Bereich „Werkstoff" wird durch größer werdende Erfahrung verringert und durch neue Produkte und Fertigungsweisen vergrößert, soll hier jedoch auch nicht behandelt werden.

Lohnenswerte Bereiche für ein Konfliktmanagementsystem sind die Bereiche Produktion und Vertrieb. Beide sind miteinander durch die Kommunikation über Kunde (Kundenwunsch) und umzuwandelnden Werkstoff (Produktwirklichkeit) verbunden. Sie erhalten daraus ihre Existenzberechtigung. Die Aufgabe heißt Schaffung von Kongruenz.

Die betriebliche Um setzung des Kundenwunsch es, d.h. diesen ohne wesentliche Verluste durch die Arbeitsvorbereitung, Einkauf und Fert igung zu bringen und term ingerecht fertig zu stellen, bietet hinreichend Ansatzpunkte für interne Konflikte.

3.2 Konfliktkosten / Kennzahlenanalyse

Die Konfliktkosten entstehen in den m essbaren Bereichen: Mängelbeseitigung, Mitarbeiterfluktuation, Fehltage, kontrapr oduktives Verhalten und den nich t direkt erfassbaren Zusam menhängen wie Kundenfluktuation, nicht durch geführte Aufträge. Darü ber hinaus gilt z.B. der Wertverlust einer Marke als intangible Kosten

Die in den oben aufgeführten Reklam ationsprotokollen erf assten Kosten für Mängelbeseitigung zuzüglich eines Zuschlages für die dam it verbundene interne und externe Kommunikation und Verwaltung liegen unter halb von 1% des Um satzes. Nach Erfahrungswerten des Bauhandwerks können 0,5 bis 2% als steuerlich wirksame Rückstellung gebildet werden. Die Kosten liegen also im üblichen Rahmen.

Der Vergleich ausgewählter Kennzahlen des „Bundesbetriebsvergleich im Tischler- und Schreinerhandwerk 2008“ zeigt folgende Ergebnisse:

u		ntersuchter Betrieb		Durchschnittswert	
Debitorenumschlagdauer	16		25		Tage
Krankheitsfehlzeiten, Geselle / Jahr		91		66	Stunden
Anwesenheit je Geselle	17	36	17	42	Stunden
Davon nicht verrechenbar	16	5	12	3	Stunden

Daraus läst sich ableiten:

- Das Verhältnis zu den Kunden ist gut, die Zahlung erfolgt in 60% der Durchschnittszeit (Debitorenumschlagdauer)
- Die Krankh eitsfehlzeiten bereiten A nlass zur Sorge. Die durchgef ührte Detailprüfung hat jedoch ergeben, dass die gem eldeten Er krankungen als seriös zu betrachten sind und der „Blaue Montag“ keine Rolle spielt
- Das Verhältnis von „Anwesenheitsstunden“ zu „nicht verrechenbaren Stunden“, die also nich t d irekt vom Kunden bezahlt werden , liegt m it 9,5% erheb lich über dem Durchschnittswert von 6 bis 7%. Der Gem einkostenanteil steigt, die Produktivität ist geringer als beim Durchschnitt der 280 Vergleichsbetriebe

In der Studie von KPMG (Insam , Seidel, Ke rntke 2009) zur Konflik tkostenberechnung werden Planabweichungen als Indizien für Konflikte definiert.

Die Qualitätskosten im Handwerk steigen exponential mit dem Stadium der Fertigungsstufe.

- 1,50 Euro, Fehler entdeckt bei Eingangskontrolle
- 6,00 Euro, Fehler entdeckt bei Verarbeitung
- 54,00 Euro, Fehler entdeckt bei Vormontage
- 144,00 Euro, Fehler entdeckt bei Montage
- 1305,00 Euro, Fehler entdeckt in eingebautem Zustand (Kundenreklamation)

(Biermann, Deppe, 2006)

Dies zeigt die Wichtigkeit, den Konflikt so früh wie möglich zu lösen.

3.3 Konfliktfelder

Hier ein typischer Projektablauf mit seinen Konfliktfeldern. Der fremde Kunde meldet sich bei uns mit einem speziellen Wunsch. Mit dem Prozessstatus ändert sich die Art (extern / interner Prozess) und das Konfliktfeld.

Ort	Projektstatus	Konfliktfeld
extern	Kundenanfrage: Vereinbarung von Beratungstermin.	Zeitraum
	Beratungsgespräch: Wünsche erfragen, räumliche Gegebenheiten aufnehmen, Möglichkeiten aufzeigen, Begeisterung wecken, Beziehung gründen, selten: Budgetabfrage.	Fehlinterpretation, Maßfehler, Beziehungslosigkeit
	Angebotsausarbeitung: technisch-gestalterische Überlegungen entwickeln und die Kosten ermitteln.	Fehlplanung, Niveaudifferenz
	Angebot: in der Regel per Post, zunehmend per E-Mail, immer schriftliche Leistungsbeschreibung, häufig ergänzt durch Entwürfe.	Verspätung
	Grundsätzliche Budgetklärung, Auftragsklärung, schriftliche Auftragsbestätigung	Wettbewerb, Vollständigkeit
intern	Auftragsvorbereitung: techn.- und Kapazitätsplanung, Materialorder,	Fehlleistungen, Irrtümer
	Projektstart: Übergabe der Informationen an Produktion	Vollständigkeit
	Auftragsklärung, Materialkontrolle, Feinplanung	Transparenz
	Fertigung:	Zeit- und Materialressourcen
extern	Ablaufplan, Termin	Unvorhergesehenes
	Montage	Fehlerkompensation (Toleranzen zeigen sich jetzt)
	Abnahme (intern) und mit dem Kunden (extern)	Kommunikation
	Rechnung	Vollständigkeit
	Zahlung	Wille / Ressourcen
intern	Auswertung	Interpretation Transparenz Konsequenz

Die Betrachtung interner Konflikte zwischen Vertrieb und Produktion zeigt die negative Außenwirkung. Störungen in den internen Abläufen gefährden die Kundenbeziehung.

Ort	Konflikt	Resultat
intern	Fertigungsmängel in Ablauf oder Ausführung	Kompensation
extern	Der Montagetermin wird verschoben.	Enttäuschung beim Kunden
	Bei der dann erfolgenden Montage fehlen Teile, andere Teile sind daraufhin nur provisorisch angebracht	Reklamation des Kunden
	Liefertermin für Fehlbestand noch nicht bekannt.	Verunsicherung des Kunden
	Fertigstellung verzögert sich	Ablaufsstörung

	Abnahme nach Fertigstellung	Kundenunzufriedenheit
	Mängelbeseitigung.	Ablaufstörung / Kosten
Abrechnung		Verzögerung
Zahlung		Verzögerung Minderung

Selbst in dem Fall, wo das Produkt dann noch den gewünschten Qualitätsstandard erreicht, führen die Störungen im Ablauf und die Verunsicherung über das zu erwartende Ergebnis zu einer negativen Bilanz. Kunden fordern Kompensation im monetären Bereich auch unter Zuhilfenahme vorgeblicher Sachmängel. Dies führt zu Erlösschmälerungen und Gesichtsverlust. Der Kundenwunsch beinhaltet die Forderung nach Sicherheit für das Ergebnis, Klarheit im Ablauf und Anerkennung seiner persönlichen Bedürfnisse.

Die bisher genutzten Wege zur Kompensation aller im Unternehmen auftretenden Fehlleistungen durch Verzicht auf Teile der zustehenden Vergütung ist nicht mehr gewollt. Gehaltsrückstände und untertarifliche Bezahlung dämpfen die Motivation.

Ein KMS kann durch die Entwicklung einer Verantwortungskultur, in der die Kommunikation von Produktion und Vertrieb über Kundenwunsch und Werkstoff zu einem Regelkreislauf der lernenden Organisation wird, das Ziel von Übereinstimmung von Idee und Realität erreichbar werden lassen.

4. Konfliktmanagementsystem

Entsprechend der Unternehmensgröße und -kultur werden die Leistungen und die Konflikte von einzelnen Personen getragen.
An den Schnittstellen lassen sich viele Konflikte lokalisieren.

Die Auswertung der Projekte und die Suche nach den Orten wo die Energie verschwindet zeigt die Konfliktfelder deutlich:

Auf der Ebene der Organisation
- Aufbauplan, Hierarchie
- Ablaufplan, Prozessdefinitionen

Auf der Ebene der Personen
- Qualifikation, fachlich, kommunikativ
- Feedback, geben und nehmen
- Verantwortung,

Die erforderlichen Maßnahmen sind:
- Entwicklung, Veröffentlichung und Diskussion von Aufbau- und Ablaufstruktur
- Entwicklung von Feedbackwerkzeugen und Verantwortungskultur
- Qualifizierung

Einzelschritte können sein:
- Vorstellung des Unternehmensleitbildes.
- Ermitteln von erlebtem Aufbau- und Ablaufstruktur des Unternehmens eines jeden Beteiligten, auch einzelner Kunden / Partner.

- Diskussion und Abgleich der Vorstellungen (Selbst- vs. Fremdwahrnehmung)
- Feedbackgespräche zu
  - Erfolg > projektorientiert
  - Entwicklung > Qualifikation und Person
  - Perspektiven > Ziele und Strategien
- Entwicklung von Aufbau- und Ablaufplan
- Entwicklung von Fortbildungszielen
- Entwicklung von (selbst)-Controllingwerkzeugen

4.1 Entwicklung einer Verantwortungskultur

Verantwortliches Handeln ist (auch) im Unternehmen (erst) zu erlernen und zu üben. Es ist weder als selbstverständlich vorauszusetzen noch moralisch einforderbar. Die Bedingungen sind zu gestalten und weiter zu entwickeln. Drei Ebenen sind zu unterscheiden:

- ethische Ebene: die Haltung, für sein Projekt und im Unternehmen Verantwortung zu übernehmen.
- organisatorische Ebene: Rahmenbedingungen, Strukturen und Formen der Kommunikation (Rollenklarheit) um Verantwortung übernehmen zu können.
- methodische Ebene: Möglichkeiten für alle Beteiligten die Abläufe zu gestalten, angemessene Kommunikation zu entwickeln und mit schwierigen Situationen umgehen zu können.

Verantworten heißt „Rede und Antwort“ zu stehen, heißt „Antworten geben.“

Antworten wollen, ergibt sich aus Werteorientierung
antworten können, wird durch Qualifikation ermöglicht
antworten dürfen, leitete sich aus der Funktion und den Befugnissen und Ressourcen ab
antworten müssen, entsteht aufgrund von Zuständigkeit und verbindlicher Absprache.

Die vier Verantwortungsdimensionen sind aufeinander abzustimmen.

Als Utopie für eigenverantwortliche Arbeitsweise könnte sich entwickeln:

- Offene Auftragsklärung, beinhaltet Annahme- und Ablehnungsmöglichkeit,
- Ressourcen und Zeitvorgaben kennen und berücksichtigen
- Auswertung und Rückmeldung des Ergebnisses
- Ergebnisorientierte Vergütung
- Zeitautonomie

4.2 Implementierung

Auf Gesellschafterebene wurde entschieden, das KMS durch die vorhandenen Personen schrittweise in das System einzuführen. Beginnend mit den Konflikten an den Schnittstellen von Vertrieb zu Produktion und Controlling. Im zweiten Schritt, unter Einbeziehung der Erfahrungen, an den Schnittstellen zum Kunden, aber auch zu den Lieferanten und Netzwerkpartnern.

Feedbackgespräche mit Aushandlungscharakter erscheinen zielführend.

Durchführung:

- Beginn des Projektes zum Jahreswechsel mit Rückblick auf die Erfolge des abgelaufenen Jahres und Nennung von Unternehmenszielen für das neue Jahr durch die Ge-

sellschafter. Diese Ziele, ergänzt um die erfragten betrieblichen Ziele der Mitarbeiter, als Wandzeitung im Sozialraum dauerhaft visualisiert, geben informellen Gesprächen gezielte Inhalte.
- Jahresgespräche zwischen Führung und Mitarbeiter in denen anhand von strukturierten Fragebögen in beide Richtungen die Selbseinschätzung mit der Fremdeinschätzung abgeglichen und diskutiert werden. Aufzeichnen der Aufbauorganisation, Vergleich und Diskussion. ....
- Start der Kundenprojekte jeweils mit Erläuterung der Besonderheiten, Nennung der Ressourcen und des zeitlichen Rahmens.
- Beratung während der Projektphase zu Abläufen und technischen Fragen nach Erfordernis.
- Abnahme durch den Kunden zusammen mit Vertrieb und Produktion > Kundenfeedback.
- Nach kaufmännischer Auswertung Rückmeldung zum Ertrag, Bewertung des Ablaufes > Feedbackrunde.

Basis all dieser Gespräche ist die systemische Grundhaltung. Die handlungsleitenden Prinzipien sind:
- Ressourcenorientierung: d.h. die Leistungen wertzuschätzen und mit positiver Erwartung auf die Menschen zuzugehen. Bei schwierigen Situationen an den Dingen anzuknüpfen die schon geleistet wurden. Durch das Eröffnen von Lösungsräumen die in den Personen ruhende Ressourcen wecken, stärken und erweitern.
- Prozessorientierung: die gewünschten Verhaltensänderungen durch die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen benötigen Zeit. Diese sind keine kurzfristigen linearen Prozesse. Jede Entwicklung schafft sich eigene Wege und entwickelt ihr individuelles Tempo.
  Die Kunst für Systementwicklung liegt darin, zu erkennen an welchem Punkt sich der Prozess befindet, und diesen angemessen vorwärts zu leiten.
- Beteiligungsorientierung: die Entscheidung für oder gegen eine Beteiligung an Veränderungsprozessen wird individuell gefällt. Die Entwicklung eines Systemdesign soll den Menschen die Möglichkeit eröffnen, ihre Vorstellungen in den Prozess einzubringen.

4.3 Evaluation

Nach einer Entwicklungs- und Erprobungsphase sind die Ergebnisse zu evaluieren. Als Kenngrößen können die betriebswirtschaftlichen Werte herangezogen werden. Diese würden den Erfolgt quantitativ beschreiben.
Eine Wiederholung der strukturierten Gespräche mit den Fragebögen zur Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung von Aufbau, Ablauf und Qualifikation, würde eine qualitative Bewertung des Erfolges ermöglichen.

4.4 Nächste Runde…

Aus den Erfahrungen durch die gezielte Betrachtung der internen Kommunikation kann dann ein Konzept entstehen, die externe Kommunikation zu Entwickeln.
Z.B. Kunden durch persönliche oder auch strukturierte Befragung Wertschätzung vermitteln und nach seinen Wünsche zu befragen. Dies können besonders die Mitarbeiter tun, die über die Produktion den direkten Kontakt haben. Die Produktion könnte sich so zum Informationsträger für den Vertrieb entwickeln.

Das könnte eine weiterer Regelkre islauf werden und die Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation weiterbringen.

5. Kongruenz von Kundenwunsch und Produktwirklichkeit – ein andauernder Prozess

Die Ausführungen zeigen, dass Kundenwunsch und Produktwirklichkeit nicht statisch zu erfassen sind, dass es „den Kundenwunsch“ nicht gi bt. Der Wunsch lässt sich jeweils nur für den Augenblick erfragen und erkennen.
Das Unternehmen und damit jeder dort Handelnde lebt von der Suche nach der Antwort was der Kunde will. Im Erfolgsfall gelingt es die Antwort klarer zu erkennen als der Kunde selbst und so seine Erwartungen übertreffen – Begeisterung wecken – zu können.

Zu unserem Glück gilt:
„Ein jeder Wunsch, wenn er erfüllt, kriegt augenblicklich Junge“ (Wilhelm Busch)

Zwischenbericht

In den zwei Jahren der Weiterbildung hat sich m eine Sichtweise und m eine Haltung zu den betrieblichen Vorgängen stark verändert. Diese erst unm erklichen Veränderungen haben jedoch große Auswirkungen auch auf die Arbeit m eines Partners und unserer Mitarbeiter. Durch die distanzierte Betrachtungsweise der Personen und der Abläufe konnte ich m eine eigenen Vorstellungen klären. Durch zeigen m einer Haltung sind die Veränderungsmöglichkeiten größer als durch Anordnungen oder Betriebsvereinbarungen. Wir konnten die Wirtschaftskrise zu unserem kleinen Boom nutzen und das Jahr sehr erfolgreich abschließen. In das gestartete Projekt „KMS“ setze ich viel Hoffnung die Entwicklung fortzusetzen und das Unternehmen zu stabilisieren.
Die wissenschaftliche Distanz konnte ich in dieser Projektarbeit nicht aufrechterhalten. Die Verstrickung in den Prozess hält m ich gefangen. Der Berater kann sagen was besser wäre, manchmal auch was richtig ist. Tun muss es der Klient.
Entscheiden muss ich als Unternehmer – ich muss die Antwort geben.

Literatur

BiBB, Vollständige Handlung:
Müller, H.-J.; **Stürzl,** W.: Handlungs- und erfahrungsorientiert es Lernen - Ein methodisches Konzept zur integrierten Förderung von F ach- und Schlüsselqualifikationen. In: **Herzer**, H.; **Dybowski**, G.; **Bauer**, Hans G. (Hrsg.): Methoden betr ieblicher Weiterbildung. Frankfurt am Main 1990, S. 172-198
Insam, Seidel, Kerntke , KPMG Studie zur Konfliktkostenberechnung, 2009
Glasl, Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern und Stuttgart 2004 Glasl,
Biermann, Deppe, in Bau und Möbelschreiner, 1/2006, Seite 50 und 2/2006, Seite 80
Fachverband Holz und Kunststoffverarbeitendes Handwerk, Bundesbetriebsvergleich 2008, Berlin, 2009
Doppler, Faller, Konfliktmanagement als Baustein von Changemanagement 2009
Studienmaterial, Mediation und Konfliktmanagement, Uni Bochum 2008 und 2009

Michael Kaiser
Langendreerstr. 17
44892 Bochum
michael.kaiser.bochum@t-online.de

Gertrud Mouzita-Lauinger

Konfliktmanagement im diakonischen Traditions-Unternehmen

Einleitung

Die Autorin dieser Arbeit ist seit 26 Jahren kontinuierliches Mitglied der Mitarbeitervertretung (MAV) einer diakonischen Einrichtung mit ca. 2000 Mitarbeitenden. Seit 8 Jahren ist sie Vorsitzende der MAV und seit 6 Jahren mit vollem Stundendeputat für diese Funktion freigestellt. Im Rahmen ihrer fast 30jährigen Mitarbeit war sie vor der Freistellung langjährig als stellvertretende Leiterin der Krankenpflegeschule tätig.
Durch die über viele Jahre gewachsenen Arbeitsbeziehungen und durch ihr Verständnis von Mitarbeitervertretung wird sie sowohl von Führungskräften als auch von vielen Mitarbeitenden verschiedenster Arbeitsbereiche nicht nur als Interessensvertreterin angefragt, sondern auch als beratende Vertrauensperson bei personellen und strukturellen Konflikten. Die damit verbundenen Erfahrungen führten im Rahmen der begonnenen Weiterbildung zur Mediatorin dazu, das unsystematische Konfliktmanagement der diakonischen Einrichtung auf seine Qualitäten hin zu überprüfen und in einem Teil-Projekt erste Schritte zu einem Konfliktmanagement-System einzuleiten. Die Eigenheiten der Institution Ev. Kirche und ihrer besonderen Varianten sind Gegenstände einer gründliche Vorweg-Betrachtungen; sie sind wesentlich für das Vorgehen bei der Initiative zur Entwicklung einer anderen Konfliktkultur.

1. Organisatorischer Rahmen Ev. Einrichtungen

1.1 Kirchliches Arbeitsrecht

Die Rechtsstellung der Kirchen in der Bundesrepublik Deutschland, aufgrund der verfassungsrechtlichen Position, wirkt sich im Arbeitsrecht und hier insbesondere im „Recht der Dienststellenverfassung (Betriebsverfassung)“ aus.
Grundlage für die Rechtsstellung der Kirchen sind Art. 4 des Grundgesetzes (GG), in dem das Grundrecht der Religionsfreiheit geregelt ist, und Art. 140 GG, durch den die Mehrzahl der Kirchenartikel der Weimarer Reichsverfassung (WRV) zum Bestandteil des GG geworden sind; dabei haben Art. 137 Abs. 3 und Abs. 5 WRV eine herausragende Bedeutung für die Kirchen. Aufgrund der in Art. 140 GG i. V. m. Art. 137 Abs. 3 WRV verankerten Kirchenautonomie sind Religionsgemeinschaften vom Geltungsbereich des BetrVG ausgenommen (Fey-Rehren 2006, K1).

> Art. 137.3 WRV: Jede Religionsgesellschaft ordnet und verwaltet ihre Angelegenheiten selbständig innerhalb der Schranken des für alle geltenden Gesetzes. Sie verleiht ihre Ämter ohne Mitwirkung des Staates oder der bürgerlichen Gemeinde.

Die Konsequenz findet sich im Betriebsverfassungsgesetz und im Bundespersonalvertretungsgesetz:

> § 118 Abs. 2 BetrVG:
> Dieses Gesetz findet keine Anwendung auf Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen unbeschadet deren Rechtsform.
> Ebenso sind die Religionsgemeinschaften vom BPersVG und den Landespersonalvertretungsgesetzen ausgenommen.

§ 112 BpersVG:
Dieses Gesetz findet keine Anwendung auf Religionsgemeinschaften und ihre karitativen und erzieherischen Einrichtungen ohne Rücksicht auf ihre Rechtsform; ihnen bleibt die selbständige Organisation eines Personalvertretungsrechtes überlassen.

1.2 Diakonie als Bestandteil kirchlicher Tradition

1.2.1. Begriffliche Unterscheidungen

Das Wort „Diakonie" entstammt der altgriechischen Sprache und bedeutet „Dienen„ bzw. „Dienst"."Unter Diakonie (altgriech. Διακονία, diakonia „Dienst" von διάκονος „Diener") versteht man alle Aspekte des Dienstes am Menschen im kirchlichen Rahmen. Die christliche Theologie sieht in der Diakonie neben dem Zeugnis (altgriech. Μαρτυρία, martyria) und der Gottesdienstgestaltung (altgriech. Λειτουργία, leiturgia) eines der Wesensmerkmale (Grundvollzüge) der Kirche". (Quelle: http://de.wikipedia. Org/wiki/Diakonie). Der Apostel Paulus bezeichnet die Diakonie – das gegenseitige Lastentragen – als Erfüllung des Gesetzes Christi (Wikipedia ebd.).
Der Begriff „Diakonie" wird heute in einer zweiten Bedeutung verwendet: verkürzt für die Diakonischen Werke und deren soziale Einrichtungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Deutschland wird das Diakonische Werk von der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), ihren Gliedkirchen, der Alt-Katholischen Kirche und mehreren evangelischen Freikirchen getragen. Die katholische Entsprechung ist die Caritas.

1.2.2. Organisationsformen von Kirche und Diakonie

Was genau ist der hauptsächliche Unterschied zwischen Kirche und Diakonie?
In der organisierten Kirche, auch Amtskirche genannt, finden wir die bekannten klassischen Formen wie z.B. Gemeinden, Kirchenkreise und Bistümer. Ihr Aufgabengebiet umfasst die Arbeitsbereiche der Seelsorge, der Verkündigung und der allgemeinen Bildung. Dazu zählt hauptsächlich der gesamte Gottesdienstbetrieb, gemeindebezogene Kinder-, Jugend- und Altenarbeit, Kantorei, und eine behördenähnliche Verwaltungsorganisation, die die Ortsgemeinden, überregionale und bundesweite Organisationsteile sowie das Kirchensteueraufkommen verwaltet. Hier ist fast die gesamte Berufsgruppe der Theologen[1] angesiedelt. Die große Zahl theologischer und anderer professioneller Mitarbeiter stellt in der Amtskirche eine Minderheit dar: der größte Teil der Arbeit dieser kirchlichen Organisationen wird von ehrenamtlichen Gemeindegliedern geleistet. Die Arbeit der Ehrenamtlichen und der Professionellen wird in der Evangelischen Kirche auf Gemeinde-, Landes- und Bundesebene von kirchenparlamentarischen Gremien beaufsichtigt, die neben ‚geborenen Mitgliedern' (in der Regel Theologen) mehrheitlich mit Ehrenamtlichen besetzt sind. Die Dienstaufsicht gegenüber den Hauptamtlichen ist an Leitungspersonen auf verschiedenen Ebenen delegiert.
Demgegenüber steht der sehr viel größere Arbeitsbereich der Diakonie: Das sind ‚Zweckbetriebe` - hier nicht im steuerrechtlichen Sinne gemeint - die die evangelische Amtskirche unterhält, und zwar wiederum auf örtlicher Ebene und auf überregionaler Dachverbandsebene. Der Zweck dieser Einrichtungen dient der Umsetzung des o. g. „Dienstes am Menschen" ‚z.B. durch: Gesundheitssorge (Kliniken aller Art, Pflegedienste), Behindertenhilfe, Altenpflege- und Wohneinrichtungen, Kinder- und Jugendhilfe, Beschäftigungsförderung, Wohnungslosenhilfe, Einrichtungen für Suchtkranke, Arbeitslosen- und Schuldnerberatung usw.. Hier finden sich alle Arten sozialer Berufe im weitesten Sinne. Diese Dienstleistungsbereiche sind im Unterschied zur oben beschriebenen Arbeit der Amtskirche nicht primär durch Kirchen-

[1] Wenn im Text personenübergreifend zum Zweck der besseren Lesbarkeit die männliche Schreibweise verwendet wird, so sind damit immer Männer und Frauen gemeint.

steuermittel finanziert, sondern werden bis auf relativ geringe Eigenanteile refinanziert aus öffentlichen Mitteln unterschiedlicher Quellen, aus Kassenbeiträgen sowie aus Spenden.
Innerhalb „der Diakonie“ ist noch einmal zu unterschieden zwischen den eben erwähnten, von der evangelischen Amtskirche betriebenen Einrichtungen, und den eigenständigen diakonischen Organisationen, die in der Regel als Gesellschaften, Vereine oder Stiftungen gegründet wurden – meist auf Initiative profilierter Pastoren im 19. Jahrhundert. Diese Werke - oft „Anstalten“ genannt – hatten sich zunächst der Versorgung und Förderung besonderer benachteiligter Gruppen in der Gesellschaft verschrieben. Sie wurden finanziell getragen von Einnahmen aus erbrachter Dienstleistung, durch großzügiges finanzielles Engagement wohlhabender Familien aus Adel und Großbürgertum sowie durch Spendensammlungen. Entsprechend sind sie nicht an amtskirchliche Strukturen gebunden, ihre Vorstände werden von Kuratorien, Stiftungsräten u. ä. berufen und kontrolliert. Diese Werke existieren bis heute weitgehend unabhängig von den Ortsgemeinden und sind Mitglieder in den Diakonischen Dachverbänden, in denen auch die übrigen diakonischen Einrichtungen organisiert sind. Zu den bekanntesten oder größten Einrichtungen dieser Art in den alten Bundesländern gehören u. a. das 1833 von Johann Heinrich Wichern gegründete Raue Haus in Hamburg, das 1854 gegründete Diakoniewerk Neuendettelsau bei Nürnberg, die 1867 entstandenen Bodelschwinghschen Anstalten Bethel in Bielefeld sowie das 1836 geschaffene erste Diakonissen-Mutterhaus, die heutige Kaiserswerther Diakonie in Düsseldorf. Solche selbständigen diakonischen Organisationen haben sich zu teils bundesweit tätigen Holdings mit vierstelligen Mitarbeiterzahlen entwickelt, von denen ein immer größeres Spektrum des Heilens und Pflegens, der Bildung, Betreuung, Beratung und sonstiger sozialer Arbeit vorgehalten wird.

1.3 Kirchliche Organisationskultur im Wandel

Wozu diese ausführlichen Beschreibungen institutioneller Strukturen? Und was hat das Alles mit Konfliktmanagement zu tun? Die Arbeit in und an der kirchlichen Konfliktkultur muss vor dem Hintergrund besonderer struktureller Eigenheiten und Entwicklungen gesehen werden.

1.3.1. „Zwei-Klassen-Arbeitgeber Kirche“

Aufgrund des Kirchensteuerrückgangs bei gleichzeitig steigenden Pensions- und Personalkosten in der Amtskirche sind die evangelischen Gemeinden und Kirchenkreise dazu übergangen, viele ihrer traditionell gewachsenen Aktivitäten aus der Kirche auszugliedern in gemeinnützige GmbHs (in der katholischen Kirche besteht eine analoge Entwicklung). Dazu gehören hauptsächlich kleine Heime, Kindertageseinrichtungen, Bildungsstätten, Ehe- und Lebensberatungsstellen. Die meisten von ihnen gehen über in die Trägerschaft diakonischer Einrichtungen und Verbände. Da diese aufgrund ihrer andersartigen rechtlichen und finanziellen Strukturen schon lange wie ‚normale Wirtschaftsbetriebe’ handeln können oder sogar müssen, sind Instrumente und Entwicklungen wie Personalabbau, Umsetzungen, niedrigeres Gehaltsgefüge und geringeres Qualifikationsniveau auch verbreiteter als in der Amtskirche.
Somit kann sich die Kirche von kostenintensiven Dienstleistungsbereichen trennen, ohne sich dem moralischen Vorwurf aussetzen zu müssen, sie habe Mitarbeiter auf die Straße gesetzt oder ihre Dienstleistungen einfach gestrichen. Ein analoger Prozess hat innerhalb der Diakonischen Einrichtungen eingesetzt. Auch dort finden Ausgründungen in neue GmbHs statt, die wiederum für den Arbeitgeber günstigere tarifliche Eingruppierungen ermöglichen und somit Personalkosten reduzieren. Es ist richtig, dass auf diese Weise die Schließung von Einrichtungen verhindert oder verzögert werden kann und Mitarbeiter ‚nur’ den Einsatzort wechseln müssen, während sie sonst sofort den ganzen Arbeitsplatz verlieren würden. Trotzdem erleben viele, vor allem langjährig beschäftigte Mitarbeitende diese Veränderung als Vertrauensbruch

ihres bisherigen Arbeitgebers Kirche bzw. Diakonie. Sie verlieren im Vergleich zu anderen in kirchlicher Trägerschaft Beschäftigten langjährig gewachsene Ansprüche und Rechte. Gleichzeitig wird verlangt, dass sie ihren traditionellen Pflichten weiterhin unverändert nachkommen. Die Folge ist sinkende Identifikation mit dem Arbeitgeber, was sich meist in sarkastischen Kommentaren Luft macht: „Wir heißen Dienstgemeinschaft, weil man bei uns besonders gemein schafft". Die beschriebene Entwicklung führt mittlerweile auch innerkirchlich zu scharfen Kontroversen. Auch Kritiker aus den eigenen Reihen sprechen „der Diakonie" (ebenso der Caritas) das Recht ab, sich auf christliche Werte zu berufen, weil sie sich in ihrem Denken und Handeln als Arbeitgeber von anderen Wohlfahrtsverbänden, privatwirtschaftlichen oder staatlichen Organisationen nicht mehr unterscheide.

1.3.2. Doppelmoralische Organisationskultur

Ein weiterer Widerspruch, in dem sich kirchliche, auch diakonische, Organisationen bewegen (wie auch andere ideologisch geprägte, sog. Tendenzbetriebe), ist die Tatsache, dass die Mitarbeitenden einerseits Beschäftigungsverhältnisse mit vertraglich geregelten Rechten und Pflichten eingehen, deren Bestand und Erfüllung sachlich nachvollziehbar und überprüfbar sind. Andererseits existieren Erwartungen, die sich einer Überprüfung entziehen, die weder messbar noch präzise definiert sind. Arbeitgeber erwarten von ihren Mitarbeitenden, dass sie sich anders verhalten als ‚normale Arbeitnehmer'. Sie sollen eine sog. „Dienstgemeinschaft" pflegen, sie sollen nach den gepredigten christlichen Normen und Grundüberzeugungen leben, die ihr Arbeitgeber und Träger Kirche verkündet und traditionell repräsentiert. Folgend dieser Logik wird zumindest implizit am Arbeitsplatz ein Verhalten erwartet, was von brüderlicher bzw. geschwisterlicher Gleichheit und von einer gewissen Aufopferungshaltung geprägt ist: Friedfertigkeit, Teilung von Lasten, Barmherzigkeit und Verzeihen. Diese traditionellen Normen dominieren gegenüber anderen Formen des menschlichen Umgangs: fairem Streiten, Klären von Interessen, Sich-Auseinandersetzen und konstruktivem Führen von Konflikten. Auch wird - wie in den meisten ideell geprägten Organisationen – nicht selten die Bereitschaft zu einem „gewissen ehrenamtlichen Engagement über die reguläre Arbeitszeit hinaus" erwartet, z.B. wenn es um Öffentlichkeitsarbeit, Mitwirkung an Festlichkeiten etc. geht.
Umgekehrt wird von den Mitarbeitenden ein besonderes Verhalten des Arbeitgebers, d.h. der Vorgesetzten erwartet. Sie sollen bessere Chefs sein als ‚die in der Wirtschaft'. Es wird von ihnen ein überdurchschnittliches Maß an menschlicher Souveränität und persönlicher Integrität erwartet – schließlich stehen sie doch als Vertreter des sich als christlich definierenden Arbeitgebers für Moral und Werte. Die Mitarbeitenden erwarten Leitungsentscheidungen, die eher orientiert sind an den Bedürfnissen von Personal und Klienten als an Organisationsinteressen und finanziellen Aspekten. Klienteninteressen sind aber nicht automatisch auch Mitarbeiterinteressen. Daher kann es auch zu Situationen kommen, in denen Leitung Klienteninteressen mehr berücksichtigt als Mitarbeiterinteressen, z.B. wenn es um den Schutz vor Anspruchshaltungen von Klienten oder gegenüber Vorwürfen bezüglich schlechter Behandlung geht. Auf Mitarbeiterseite dominiert die Erwartung, Verständnis und Mitgefühl für ihre Situation zu finden. Leistungsbezogenheit, klare Anforderungsprofile und Qualitätskontrollen gelten eher als unmenschliche Züge einer nur an Ökonomie orientierten Arbeitswelt – wobei in der Mitarbeiterschaft diesbezüglich deutliche Differenzierungen stattfinden.
Vereinfacht lässt sich sagen: Alle erwarten, dass in kirchlichen und diakonischen Einrichtungen bessere Menschen arbeiten. Diese permanent frustrierte illusionäre Erwartung führt zu der weit verbreiteten Meinung, dass Kirche und Diakonie „schlimmere Arbeitgeber" seien als andere. Auch gegenüber anderen ideologisch geprägten Tendenzbetrieben werden solche Verwürfe erhoben (Wohlfahrtsverbände, Parteien, Gewerkschaften). Es ist jedoch denkbar, dass das Arbeitsklima in kirchlichen Einrichtungen tatsächlich besonders ungesund ist, weil

aufgrund des Postulats der Friedfertigkeit Konflikte eher als etwas Verwerfliches betrachtet werden, streitbares Verhalten als unerwünscht gilt und die geschilderte doppelte Moralität nur schwer konfrontierbar ist. So können sich Konflikte chronischer, subtiler, kälter und damit ‚giftiger' entwickeln.

1.3.3 Verquickung von Seelsorge und Management:

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, dass die kirchlich-diakonische Arbeitswelt geprägt ist von Grundwidersprüchen. In ihrer Ausprägung am deutlichsten wird dies in der Besetzung von Vorstandspositionen und den damit verbundenen Rollenkollisionen. Auch wenn Diakonische Einrichtungen mittlerweile als Holdings strukturiert sind, sich am Markt als Wirtschaftskonzerne bewegen (expandieren, fusionieren, übernehmen…), so wollen sie doch zumindest teilweise ihr traditionelles Antlitz bewahren. Sie wollen ihre Verbundenheit mit christlichen Werten dadurch dokumentieren, dass in ihren obersten Leitungspositionen immer noch Theologen zu finden sind. Auch wenn diesen Personen mindestens ein weiteres Vorstandsmitglied neben- oder beigeordnet ist (in der Regel ein Finanzexperte), so wird dem Theologen zumindest formal die höchste Autorität zugeschrieben, wobei diese nicht zwingend verbunden ist mit persönlicher Autorität oder realer Macht. Er repräsentiert die christliche Tradition, ihre Werte und Normen. Und er arbeitet in Doppelrolle. Der theologische Vorstand oder Direktor hält als Pastor auch Gottesdienste, er erteilt den christlichen Segen, er kann sogar taufen und trauen. In dieser Rolle ist er in Seelsorge und Verkündigung tätig. Bis vor ca. 20 Jahren war den großen Diakonischen Einrichtungen noch eine sogenannte Anstaltskirchengemeinde zugeordnet. Diese hatte den Status einer Ortsgemeinde, in ihr waren jedoch automatisch die evangelischen Personen und ihre Familien eingetragene Mitglieder, die im Bereich der Einrichtung arbeiteten und wohnten (also auch z.B. die Bewohner eines Kinder- oder Altenheims). Der theologische Vorsteher (bzw. Direktor) der Diakonischen Einrichtung war als Pfarrer automatisch auch der ‚Hirte' der Anstaltskirchengemeinde. Die Gemeindemitglieder befanden sich also emotional, sozial und rechtlich in einer doppelten und doppeldeutigen Abhängigkeit: Ihr Seelsorger war immer auch ihr Chef und umgekehrt.
Heute ist diese Abhängigkeit nicht mehr so stark spürbar, da theologische Vorstände in der Diakonie ihre Tätigkeit in der Verkündigung und Seelsorge meistens auf ein Minimum reduzieren und sich primär als Manager definieren und verhalten. Dennoch wissen alle: Derjenige, der beim Weihnachtsgottesdienst für Mitarbeiter die Predigt hält und den Segen spendet (‚der Hirte'), hat am selben Vormittag möglicherweise noch ein Kündigungsschreiben oder eine Abmahnung oder einen Fusionsvertrag unterschrieben, der Mitarbeitende mit existenziellen Sorgen konfrontiert (‚der Wolf').

Wenn wir also über Konflikte und Konfliktmanagement in kirchlichen und diakonischen Organisationen sprechen, so muss immer berücksichtigt werden, dass sich diese Prozesse vor dem Hintergrund eines emotionalen inneren Konfliktes bewegen, den die Organisation als System und die in ihr arbeitenden Personen in sich tragen (mehr oder weniger bewusst), und der durch kein noch so durchdachtes Verfahren zu lösen ist (vgl. Lauinger 1997). Es wird jedoch eine Aufgabe des Konfliktmanagements sein, diesen Sachverhalt zu akzeptieren und auf Ent-Moralisierung hinzuwirken, in dem Konfliktinhalte besprechbar und damit auch verhandelbar gemacht werden.

1.4 Die Mitarbeitervertretung (MAV) in kirchlichen Organisationen

In Wahrnehmung des verfassungsrechtlich garantierten Selbstbestimmungsrechts haben die Kirchen für ihren Bereich das Mitarbeitervertretungsrecht geschaffen. Dieses kirchlich-diakonische Konzept der Dienstgemeinschaft scheint ein kirchliches Mitbestimmungsrecht

überflüssig zu machen, da ja zwischen allen Beteiligten aufgrund ihrer gemeinsamen Glaubenshaltung alle Dasselbe wollen müssten. Das oft missverständliche und manchmal missbräuchliche Verständnis von Gemeinschaft droht zu verschleiern, dass es in Dienstgemeinschaften durchaus gegensätzliche Interessen gibt und vor allem: Wo Menschen ihren Lebensunterhalt verdienen, gibt es existenzielle Abhängigkeiten und dadurch ungleiche Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Deshalb ist auch in kirchlich-diakonischen Arbeitsbeziehungen ein Gesetz zur Mitarbeitervertretung unentbehrlich. Das Mitarbeitervertretungsgesetz (MVG) regelt die Zusammenarbeit zwischen Dienstgeber und den Dienstnehmern einer Dienststelle.
Auch wenn bestimmte Prozesse verrechtlicht sind, hat das Konzept der Dienstgemeinschaft entscheidende Auswirkungen auf die Arbeitsmöglichkeiten der MAV in Zusammenhang mit Konfliktmanagement-Prozessen.
In der Präambel zum MVG der Ev. Kirche im Rheinland heißt es:
„Kirchlicher Dienst ist durch den Auftrag bestimmt, das Evangelium in Wort und Tat zu verkünden. Alle Frauen und Männer, die beruflich in Kirche und Diakonie tätig sind, wirken als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Erfüllung dieses Auftrages mit. Die gemeinsame Verantwortung für den Dienst der Kirche und ihrer Diakonie verbindet Dienststellenleitungen und Mitarbeiter wie Mitarbeiterinnen zu einer Dienstgemeinschaft und verpflichtet sie zu vertrauensvoller Zusammenarbeit“ (Abl. EKD 2004, S.4).
Das MVG sieht die Dienstgemeinschaft als bestimmenden Faktor an, der auf Konfliktlösung durch Verhandeln abzielt und deshalb – im Vergleich zum Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – weitergehende Rechte der Arbeitnehmervertretung vorsieht. Durch die kirchliche Mitbestimmung wird das Konzept der Dienstgemeinschaft auf die kollektiven Arbeitsbeziehungen angewendet. Dieses Konzept gab es schon lange vor der in der Wirtschaft erdachten „Corporate Identity“, einem Unternehmensleitbild für Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild. Einer absoluten „Leitungsbefugnis werden Grenzen gesetzt, soweit dies im Interesse der Beschäftigten sowie auch der Persönlichkeit und des sozialen und gesundheitlichen Schutzes von Beschäftigten geboten ist. Wirtschaftliche und arbeitsrechtlich relevante letztgültige Entscheidungen liegen zwar bei der Dienststellenleitung, jedoch unterliegen auch sie zwingend der geordneten Beratung, bevor sie in die Tat umgesetzt werden. Das MVG der Ev. Kirche Deutschlands beschreibt im Kern (VIII. Abschnitt) bindende Rechte auf Information, Anhörung, Mitbestimmung, Mitberatung, Initiativantrag und Beschwerde. Maßnahmen, die gänzlich ohne Beteiligung der MAV durchgeführt werden, sind ungültig und unterliegen einem kircheneigenen Verfahren zur Wiederherstellung der Rechte. 2004 wurde zu gerichtlichen Entscheidungen in erster Instanz eine gemeinsame Schlichtungsstelle im Bereich der ev. Kirche im Rheinland und ihres Diakonischen Werkes gebildet.
Obwohl das Konzept der Dienstgemeinschaft in seiner Intention meditative Haltungen und Verfahrensweisen fördert und fordert, sind solche in der kirchlichen Arbeitswelt wenig realisiert oder gar institutionalisiert. Z.B. hat die Schaffung der erwähnten Schlichtungsstelle wenig zu einer auf Verständigung ausgerichteten Verhandlungskultur beigetragen, denn sie wird eher als ‚kleinen innerkirchlicher Gerichtshof’ wahrgenommen. Manche Mitarbeitervertreter sehen es als ihre Aufgabe an, in Konfliktfällen grundsätzlich und immer parteilich für die Interessen von Mitarbeitenden zu sein, auch wenn dies über das Einfordern von formell verbrieften Rechten des Arbeitnehmers hinaus geht (zu letzterem sind MAVen natürlich verpflichtet). Es ist davon auszugehen, dass vielen Mitarbeitervertretern nicht bewusst ist, dass sie teilweise weitergehende Rechte als die Betriebsräte haben und auch entsprechende Verpflichtungen i. S. der Förderung von Verhandlungskultur. Und wenn sie dieser Verpflichtung nachkommen wollten, so gibt es in vielen Organisationen keine systematische Qualifizierung der Mitarbeitervertreter für die Wahrnehmung dieser Rolle bzw. Funktion.

2. Konfliktkultur und Konfliktmanagement in der Traditions-Diakonie

Die Ausführungen in diesem und den folgenden Kapiteln beziehen sich auf eine der diakonischen Einrichtungen, die historisch als selbständige Organisationen gewachsen sind: d.h. zwar initiiert von geistlichen Führern und Amtsträgern evangelischer Glaubensrichtungen und orientiert an Zielen und Verständnis des Evangeliums, aber als Institutionen weitgehend unabhängig von Ortsgemeinden und Landeskirchen. Gemeint sind damit die in Kap.1.2.2. beschriebenen Diakoniewerke, die als Anstalten oder anstaltsähnliche Einrichtungen vor langer Zeit gegründet wurden. Diese Institutionen wiesen bestimmte Merkmale auf, die sie von anderen Formen der heutigen Diakonie unterscheiden. Deshalb können bekannte Schemata aus der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen nicht ohne weiteres auf jede diakonische Einrichtung übertragen werden.

2.1 Kultur und Charakter der Organisation

Folgende spezielle Eigenschaften kennzeichnen die Institution, in der das geplante Projekt stattfindet:

- Sie hat verschiedenste politische Gesellschaftssysteme überdauert (Monarchie, Diktatur, Demokratie).
- Sie genießt über ihren Standort hinaus hohes Ansehen – durch ihre Größe, Tradition und ihre Schwerpunktsetzung auf spezielle Zielgruppen und Aufgaben.
- Ihre Geschichte ist tief geprägt durch die tragende und umfangreiche Mitarbeit einer ordensähnlichen Gemeinschaft, die zeitgleich mit der Einrichtung aufgebaut wurde und deren Mitglieder über lange Zeit viele Leitungspositionen besetzten: den Diakonissen. Dieses Strukturmerkmal ist seit Mitte der 80er Jahre weitgehend verschwunden, weil für den Ersatz der letzten großen Generation (aus der Zeit vor Beginn der Hitler-Diktatur) nicht mehr genügend Nachwuchs zur Verfügung steht.
- Sie ist bis Anfang der 90er geprägt durch einzelne starke Persönlichkeiten in der theologischen Leitung, die über allen anderen Berufsgruppen und Funktionen stand. Der zum Ende des vergangenen Jahrhunderts immer schärfer gewordene Konflikt zwischen geistlich-diakonischen Werten und den Erfordernissen einer wachsenden Ökonomisierung der Gesellschaft hat zu veränderten Managementkonzepten (vgl. S. 6, 1.3.1.) und anderen Leitungsstrukturen geführt Diese Zeit war von häufigen Personalwechseln im Vorstand begleitet. Heute ist der Theologe gleichberechtigtes Mitglied eines Gesamtvorstandes und trägt die Bezeichnung „Theologischer Vorstand und Vorstandssprecher“.
- Die Geschichte der Institution weist einen überdurchschnittlichen Grad an räumlicher und ideeller Identifikation der Mitarbeitenden mit ‚ihrem Werk’, ‚ihrer Diakonie’ auf. Die Institution bietet immer noch preisgünstigen Wohnraum, beschäftigt mehrere Familienmitglieder über Generationen hinweg, und es bilden sich in ihrem Umfeld spirituelle, sportliche und soziale Interessengemeinschaften aller Art. Man kann sich allerdings auch vorstellen, was dieses Identität stiftende Milieu für die Konfliktkultur bedeutet, wenn Mitarbeitende unterschiedlichster Hierarchieebenen mit ihren Familien in direkter Nachbarschaft, teilweise sogar Tür an Tür unter einem Dach leben.
- Das Leben der Organisation ist geprägt von Ritualen, die möglichst alle Mitarbeitenden einbinden und ihnen organisationsbezogen und ideell nahe bringen sollen, wofür und für wen sie arbeiten. So wurden Ende der 80er Jahre Einführungsseminare implementiert, zu denen alle neuen Mitarbeitenden gerufen wurden, unabhängig von ihrem Beruf, ihrer Funktion, ihres Einsatzgebietes. Zu diesen formellen und informellen Ritualen gehören seit 2007 neben den wiederkehrenden jahreszeitlichen Festen auch regelmäßig stattfindende Einführungsgottesdienste für neue Mitarbeitende, gemeinsame bereichsübergreifende Mitarbeiterversammlungen, Mitarbeiterstammtische, Rentnertreffen u. a..

- Familiarität und Autorität zeichnen das Miteinander. Die in Kap. 1.3.3. beschriebene lange Zeit gültige Union von Einrichtungsleitung und oberster geistlicher Autorität in der Person des - bis auf neuzeitliche Ausnahmen - männlichen Einrichtungsleiters hat dazu geführt, dass man die Einrichtungskultur als patriarchalisch geprägt bezeichnen kann. „Das Leitbild des patriarchalischen Führungsstils ist die Autorität und die Güte des „Vaters in der Familie". Die Untergebenen haben jederzeit Zugang zum Patriarchen und sind ihm zu Gehorsam verpflichtet…" (Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Führungsstil). Auch wenn die Vorsteher – so wurden früher die theologischen Leiter bezeichnet – völlig verschiedene Führungsstile pflegten, so blieb die Mentalität der Einrichtung davon unberührt. Der familienanaloge Charakter der Dienstgemeinschaft wurde zusätzlich dadurch unterstrichen, dass es bis Anfang der 90er Jahre neben dem Vorsteher noch eine starke, weiblich besetzte, Funktion gab: die Vorsteherin der Schwesternschaft, die einen großen und wegweisenden Anteil der Mitarbeiterschaft stellte. Der Vorsteher hatte zwar die geistliche Leitung über Alles (‚Familienoberhaupt'), die Vorsteherin übte jedoch die Leitung über die Schwesternschaft und deren Wohnheime aus (Mutterhaus, Feierabendhäuser). Hier herrschte eher eine matriarchalische Binnen-Atmosphäre, und diese konnte ein sehr starkes Gegenüber bilden für den ‚Haushaltsvorstand', den Mann an der Spitze.
- Im Charakterbild der Einrichtung ist eine überdurchschnittlich ausgeprägte Personen-Orientierung zu beobachten. Einerseits existiert die o.g. quasi-familiäre Autoritätsfixierung, andererseits wird sehr kritisch geprüft, ob die jeweiligen Personen diese erwartete Autorität auch ausfüllen. Gewachsene persönliche Beziehungen, Vertrauenswürdigkeit und persönliche Integrität spielen quer durch alle Hierarchieebenen bis in die heutige Zeit eine überdurchschnittlich starke Rolle (anstatt „Wer und was bist du?" heißt die Leitfrage: „Wie verhältst du dich zu uns und den Dingen?").

2.2 Konfliktkultur und Motivation für ein erweitertes Konfliktmanagement

Wie in jeder anderen Organisation gibt es auch in der Dienstgemeinschaft der Diakonie offene oder verdeckte gegensätzliche Interessen und Bedürfnisse, die aufeinander treffen und zu unterschiedlichsten Formen der Auseinandersetzung führen können. Das bedeutet: Es gibt Konflikte.
Ebenfalls wie in jedem anderen Betrieb beruht eine Vielzahl von Konflikten nicht auf Unterschiedlichkeit in Persönlichkeiten, Wertvorstellungen, Status oder Geschlecht, sondern auf unklaren Zuordnungen wie Aufgabenbeschreibungen, Anweisungen, Zielvorgaben, Verantwortlichkeiten, teilweise auch auf Missbrauch von Machtbefugnissen zur Stärkung des eigenen Einflussbereiches und damit auch des persönlichen Status in der Organisation.
Bei Unternehmen der vorgestellten Größenordnung von ‚der Konfliktkultur' zu sprechen, ist nur sehr begrenzt zulässig. Zu vielfältig und zu verschieden sind die Teileinrichtungen und deren Unter-Abteilungen, zu verschieden die Berufsgruppen mit ihren speziellen kulturellen Eigenheiten, zu verschieden die Dynamik der Klientengruppen und der Arbeit mit diesen. Die oben genannten Kulturmerkmale haben jedoch geschichtlich alle Bereiche geprägt und durchdrungen, somit sind sie bis in der Gegenwart bedeutsam für die Art, wie Konflikte geregelt werden: es gibt eine historisch gewachsene Neigung, in Konfliktfällen entweder das Machtwort der Obrigkeit einzufordern (‚da musst du gleich ganz nach oben gehen") oder die Dinge untereinander zu regeln („geh' nicht zum Fürsten, wenn du nicht gerufen wirst").
Wie jede Kultur hat auch diese ihre Stärken und ihre Schwächen. Und wie so oft ist auch im vorliegenden Beispiel die Stärke in anderen Situationen gleichzeitig die Schwäche. Hier ist es die ausgebildete Fähigkeit, Konflikte auf sehr kurzen, teils informellen Dienstwegen regeln: in vertraulichen Gesprächen eine gütliche Einigung zu finden, Konflikte geräuschlos und schonend für die Personen zu managen, aber auch inopportune Konfliktinhalte unter den Tep-

pich zu kehren oder eine unbequeme Konfliktpartei möglichst aus der Einrichtung zu verabschieden.
Die Anstrengungen auf Seite der MAV, solche Verfahren transparent zu halten, führen zwar immer wieder zu kleinen und größeren Erfolgen. Es bleiben jedoch Einzelaktionen, die nicht tiefer ins Bewusstsein von Vorgesetzten und Mitarbeitenden eindringen. Es steht noch nicht gesichert fest, ob alle Mitglieder der MAV (die zunächst nur auf 4 Jahre gewählt sind) von Sinn und Notwendigkeit einer anderen Konfliktkultur zu überzeugen sind. Ein stärkerer Konsens in der Organisation über Verfahrensfragen würde es aber ermöglichen,

- „frühzeitig auf entstehende Konflikte aufmerksam zu machen,
- interne Ressourcen zur frühen Behandlung dieser Konflikte zu aktivieren,
- Ressourcen intern oder extern für die Bearbeitung größerer oder stärker eskalierter Konflikte aufzubauen,
- dafür zu sorgen, dass die gesamte Organisation aus den Konflikten etwas für die Zukunft lernt."
  (Kerntke 2007, S. 32)

2.3 Konfliktmanagement ohne System – ein Praxisfall

Ein erweitertes Konfliktmanagement wäre zum Nutzen der Organisation als auch zum Schutz von Mitarbeitenden ein Gewinn. An folgendem Beispiel lässt sich dies belegen:

> *Die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung (Frau M.)[2] wird vom Leiter einer Einrichtung, Herrn E. zu einem Gespräch gebeten, in dem es um Probleme mit der langjährigen Sekretärin gehen soll. Auch der Leiter der Personalabteilung (Herr P) sei auf seinen Wunsch hin dabei und natürlich die Sekretärin (Frau S). Er sagte am Telefon, es würde „richtig zur Sache gehen", deshalb möchte er gerne die MAV direkt dabei haben.*
>
> *Gleich zu Beginn des Gesprächs sagt Herr E., dass er nicht mehr bereit sei, die immer wieder auftretenden Mängel in der Weitergabe von Informationen durch die Sekretärin hinzunehmen. Er verlangt, dass sie sich am besten eine andere Arbeit sucht, zumindest soll sie in eine andere Abteilung versetzt werden.*
>
> *Frau S. weigere sich immer wieder, das entsprechende EDV-Programm zur Verarbeitung/Übermittlung von Telefonaten, Terminen, Fristen etc. zu nutzen. Er habe keine Lust mehr, sich mit ihrer Zettelwirtschaft herumzuschlagen, und alle Gespräche in der Vergangenheit hätten nicht dazu geführt, dass die Sekretärin ihm entgegenkäme.*
>
> *Frau S. sagt und wiederholt stereotyp immer wieder, dass sie sich keiner Schuld bewusst sei und nichts dafür könne, wenn Herr E. keine handschriftlichen Notizen lesen könne. Im Übrigen würde sie sich von Drohungen wie Versetzung oder gar Kündigung nicht beeindrucken lassen und wünsche in Zukunft eine Vorinformation über ein solches Gespräch, damit sie einen Rechtsbeistand zuziehen könne.*
>
> *Herr E. wird daraufhin laut und berichtet, dass er Frau S. ja von seiner Vorgängerin ‚geerbt' habe und die ganzen Jahre eigentlich nicht mit ihrer Art einverstanden gewesen sei, und dass er immer wieder habe Nachsicht walten lassen. Sie (Frau S.) wisse ja wohl, wie viele Reibereien es in der Vergangenheit schon gegeben habe, jetzt sei seine Geduld aber am Ende und er wolle die Trennung. Genau so wie jetzt, würde sie sich nie irgendwelche Kritik annehmen, sie wolle immer nur so arbeiten, wie sie es für richtig halte, und überall würde über ihre Eigenbrötlerei geredet, sie sei bekannt dafür, Alles abprallen zu lassen.*
>
> *Bevor die Mitarbeitervertreterin mehr Sachlichkeit fordern und klarstellen kann, dass Verallgemeinerungen nicht zulässig sind, bricht Frau S. in Tränen aus und verlässt*

[2] Die Namenskürzel sind verfremdet;. Bis auf Frau M. sind alle handelnden Personen heute nicht mehr in der Organisation beschäftigt.

den Raum. Am nächsten Tag meldet sie sich krank, und tags darauf erhält der Leiter die ärztliche Bescheinigung ihrer Arbeitsunfähigkeit, die sich mit mehreren Verlängerungen auf insgesamt 4 Monate summiert.
Die MAV-Vorsitzende hört danach lange nichts mehr von Herrn E. und Frau S..

Nach dem Eskalationsmodell von *Glasl* (Glasl 2004, S. 233 ff., s. Anlage), hat der Konflikt zwischen dem Einrichtungsleiter und der Sekretärin bereits Stufe 6 von 9 erreicht als erstmals der Konflikt an offiziell zuständigen dritten Stellen (Personalabteilung, MAV) bekannt wird. Dadurch wird die Konfliktdynamik beschleunigt, es drohen ernste Schäden: für die Sekretärin, weil in der Einrichtung keine Chance mehr auf Erhalt ihres Arbeitsplatzes zu bestehen scheint, für den Einrichtungsleiter, weil er ohne Gesichtsverlust kaum noch hinter seine Forderung nach Versetzung zurück kann, für den Personalleiter, weil er als Vertreter des Arbeitgebers bei einer rechtlichen Auseinandersetzung hohe Konfliktkosten der ersten Ordnung befürchten muss (Kerntke 2004, S. 17) .
Abbildung 1 zeigt, wie die Konfliktbearbeitung verlaufen ist. Es gibt kein Klärungsanliegen oder –versuche, sondern es erfolgen unter Beteiligung Dritter sofort der massive Angriff und die entsprechende Verteidigung. Weder MAV noch Personalabteilung konnten sich vorbereiten und liefen Gefahr, aufgrund der hohen Eskalationsstufe sofort auf die formal-arbeitsrechtliche Ebene gezwungen zu werden. Da es sich ‚nur' um eine Sekretärin handelt, wäre wohl kaum ein Mediationsverfahren erwogen worden. Es ist verständlich, dass die Sekretärin angesichts der wuchtig vorgebrachten, von einem Ultimatum begleiteten, Anklage nicht in der Lage ist, ihre Situation bzw. tiefer liegende Beweggründe ihres Handelns zu erklären. Und dies hätte auch noch vorausgesetzt, dass ihr die eigenen Motive alle bewusst sind, was bekanntlich in vielen Konfliktsituationen nicht gegeben ist. Hinzu kommt, dass in der geschilderten Szene ein erhebliches Machtgefälle besteht: Ein akademisch ausgebildeter Einrichtungsleiter sitzt gemeinsam mit dem Repräsentanten der Vorstandsebene einer Sekretärin gegenüber; sogar die MAV-Vorsitzende ist nicht als eine von der Sekretärin selbst beanspruchte Vertrauensperson anwesend, sondern wurde von ihrem Kontrahenten einbestellt. U.a. um solche unvorbereiteten Machtkonstellationen zu vermeiden, bedarf es eines besseren, systematischen Konfliktmanagements.

2.4 Derselbe Fall – ein anderes Konfliktmanagement

Ca. 8 Monate später findet die Geschichte ihre Fortsetzung. Mittlerweile wurde in einem kleinen Kreis der MAV ein Steuerungsmodell zur Konfliktdiagnose und –Bearbeitung entworfen, das versucht, Konflikte auf eine niedrigere Eskalationsstufe zurückzubringen und damit besser bearbeitbar zu machen. Abbildung 2 zeigt dieses Steuerungsmodell, das im zweiten Anlauf demselben Fall eine ganz andere Entwicklung ermöglicht hat. Anhand der Abschnittsziffern können die einzelnen Schritte dem Modell zugeordnet werden:

0. *Wieder ruft der Einrichtungsleiter, Herr E. die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung, Frau M., an und berichtet, dass Frau S. seit einigen Monaten wieder im Dienst sei. Zuerst habe eine Art Waffenstillstand geherrscht, Frau S. und er selbst hätten sich bemüht, in gutem Abstand miteinander zu Recht zu kommen. Nun sei aber alles wie damals. Ihm sei mittlerweile zu Ohren gekommen, dass die MAV auch schlichtende Funktionen ausübt und er habe von guten Erfahrungen einiger Leitungskollegen gehört. Er fragt Frau M., ob sie eine Idee hätte, wie er weiter vorgehen könne. Nach wie vor möchte er nicht mehr, dass Frau S. für ihn arbeite. Frau M. ist bewusst, dass der Einrichtungsleiter eigentlich mit dieser Frage zu seinem Vorgesetzten oder einem Coach gehen könnte. In Erinnerung der früheren Szene schlägt sie Herrn E. stattdessen vor, zuerst ein persönliches Gespräch mit ihm zu führen, bevor andere Personen hinzugezogen werden. Herr E stimmt zu.*

1.1. *Zu Beginn weist Frau M. Herrn E. (wie immer in solchen Situationen) darauf hin, dass es die Pflicht der Mitarbeitervertretung ist, parteilich für die Sekretärin zu sein, falls es zu arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen komme und berechtigte Interessen der Mitarbeiterin verletzt würden. Für diesen Fall würde ein anderes Mitglied der MAV für die Interessenvertretung der Sekretärin hinzugezogen. Herr E. bestätigt, dass ihm dieses Verfahren bekannt sei. Dann bricht er wie beim ersten Mal los und berichtet Frau M. von nach wie vor vorhandenen Störungen im Arbeitsablauf. Sie fragt sorgfältig nach, was genau Herr E. bisher unternommen hat, um mit Frau S. zu eindeutigen Absprachen bzgl. seiner Bedarfe zu kommen. Er berichtet von unzähligen Situationen, die aber wohl alle den Tenor hatten „Ich habe Ihnen doch schon tausendmal gesagt…." Frau M. schlägt Herrn E. vor, mit der Struktur des Zielvereinbarungsgesprächs (ZVG) Frau S. eine Brücke zu bauen, um ihre Schwierigkeiten mit den Anforderungen ihres Chefs besser formulieren zu können. Herr E. bringt zum Ausdruck, dass er sich nicht vorstellen kann, wie eine Zielvereinbarung für einen solchen Konflikt genutzt werden könne. Außerdem habe er Frau S. seine Ziele schon oft genug vorgegeben.*

Frau M. geht mit Herrn E. noch einmal den Prozess eines ZVG durch, in dem als wesentlicher Bestandteil die Frage gestellt werden müsste, wie Frau S. sich denn vorstellen könnte, Herrn E. so zu informieren, dass er übersichtlich, strukturiert und zeitnah alle Infos bekommen könnte (Kreativität und Eigenverantwortlichkeit). Die zweite - zentrale - Frage wäre, was Frau S. denn benötigen würde, um die Anforderungen erfüllen zu können (Ressourcen). Frau M. schlägt noch das SMART-Modell zur Formulierung von Vereinbarungen vor (BMI S. 10), das auch Bestandteil einer Dienstvereinbarung über anlassbezogene und nicht anlassbezogene Mitarbeitergespräche ist.

1.2. *Das Gespräch schließt damit, dass Herr E. sich eingesteht, die Sekretärin nie als selbständig arbeitende verantwortliche Person ernst genommen und behandelt zu haben, sondern eher als eine klassische Fehlbesetzung: unfähig und obendrein bockig. Er versichert, ein entsprechendes ZVG mit Frau S. zu führen und, wenn es zu einer tragfähigen Vereinbarung käme, er Frau S. auch Veränderungszeit einräumen wolle.*

1.4. *Nach einer Woche ruft Herr E. erneut an und berichtet, dass es zu keiner Zielvereinbarung gekommen sei. (**1.3**. ist damit übersprungen). Frau S. bestünde weiter auf ihrem eigenen System und sei nicht bereit gewesen, über Alternativen nachzudenken. Frau M. verspricht Herrn E., ein Vermittlungsangebot zu entwickeln und sich in einer guten Woche wieder bei ihm zu melden.*

1.5. *In der nächsten MAV-Sitzung berichtet sie der Versammlung von der Situation und dass einige Kollegen ebenfalls über die ‚Buschtrommeln' gehört hätten, dass es in der Einrichtung Probleme im Sekretariat gebe. Die Anwesenden sind der Meinung, dass Frau M. den Prozess weiter in der Hand behalten sollte.*

Frau S. sollte jetzt darüber informiert werden, dass der Einrichtungsleiter arbeitsrechtliche Schritte gegen sie erwägt und die MAV eine vermittelnde Funktion anbietet.

2.1. *Frau M. ruft Herrn E. an und bietet ein von ihr moderiertes Gespräch zu Dritt an. Herr E. stimmt zu. Frau M. macht Herrn E. deutlich, dass er selbst Frau S. darüber informieren muss, dass er derzeit keine Lösung für die Schwierigkeiten sieht und eine Moderation durch die MAV in Anspruch nehmen möchte. Frau M. selbst wird dann zeitversetzt Frau S. darüber informieren, dass es eine erneute Konfliktanzeige durch den Einrichtungsleiter gibt. Frau M. wird auch Frau S. die Moderationsfunktion und ein vorheriges Einzelgespräch mit ihr anbieten.*

2.2. *Herr E. setzt dies wie abgesprochen um, Frau M. telefoniert mit Frau S, die bereits mit dem Anruf gerechnet hat. Sie stimmt einem moderierten Gespräch zu, möchte aber kein vorheriges Einzelgespräch mit Frau M. in Anspruch nehmen.*

2.3. *Das Gespräch unter Moderation der in mediativer Gesprächsführung geschulten Mitarbeiterverteterin findet statt. Herr E. wiederholt die altbekannten Vorwürfe, Frau S. zeigt keinerlei Entgegenkommen. Als Frau M. fragt, was es denn Frau S. so schwer mache, Ihrem Chef in irgendeiner Art entgegenzukommen, beginnt Frau S. zu weinen. Nach einer Weile sagt sie unter Tränen, sie könne Männer wie Herrn E. einfach nicht vertragen. Mit herrischem, dominantem Auftreten, immer von ihm kontrolliert, gegängelt und mit ihren 56 Jahren wie ein kleines blödes Kind behandelt zu werden, damit könne sie nicht umgehen. Auf die Nachfrage von Frau M. was Herr E. denn ändern müsse, damit sie sich ihrerseits anders verhalten könne, sagt Frau S.: ‚Nichts. Ich will eigentlich gar nicht mehr unter ihm arbeiten. Punkt. Ich weiß nur nicht, was ich sonst machen soll – aber mittlerweile wäre mir fast jede Alternative lieber'".*
Das Gespräch nimmt eine unerwartete Wendung. Frau S. möchte zwar nicht über Möglichkeiten sprechen, wie sich die Zusammenarbeit verbessern könne. Sie ist aber damit einverstanden, den Arbeitsplatz innerhalb der Diakonie zu wechseln – „auch wenn es nicht unbedingt der Idealjob wäre". Es wird vereinbart, dass Herr E. und Frau S. gemeinsam und offiziell bei der Personalabteilung einen Antrag auf Versetzung von Frau S. stellen. Ebenso wird vereinbart, dass bei den entsprechenden Verhandlungen mit der Personalabteilung nicht Frau M. die Interessen von Frau S. vertreten wird, sondern ein anderes Mitglied der MAV. Frau M. stellt sich aber Frau S. und Herrn E. weiter zur Verfügung, falls sie für ihre weitere Zusammenarbeit bis zur Versetzung vermittelnde Unterstützung in Anspruch nehmen wollen.
3. (2.4. und 2.5. *entfallen aufgrund des Gesprächsergebnisses). Der Leiter der Personalabteilung wird aufgrund der gestellten Versetzungsanträge aktiv und leitet die entsprechenden Verhandlungen mit Frau S. ein.*

Das in der Szene gewählte systematische Vorgehen garantiert nicht, dass es immer zu einer für alle Seiten tragfähigen Lösung kommt. Die erste Phase (Abb. 2, grüne Pfeile) zielt jedoch auf die Möglichkeit, dass die den Konflikt vortragende Person (Protagonist) zuerst selbst Lösungsversuche starten kann, die bisher nicht stattfanden. Durch die zweite Phase (orange Pfeile) werden Interessen, Motive und Emotionen erhellt, bevor es in die formalisierte Handlungsebene (blaue Pfeile) geht. Hier liegt - wie auch im klassischen Mediationsverfahren – oft der Schlüssel zur Lösungsfindung. In jedem Fall bekam die Geschichte von Herrn E. und Frau S. im zweiten Anlauf bessere Chancen auf einen einigermaßen verträglichen Ausgang als bei der ersten, ‚kalten' Variante. Der Konflikt wurde durch die Moderation auf die Eskalationsstufe 3 (nach Glasl 2004, ebd.) zurückgebracht. Für alle Beteiligten war klar, dass eine Trennung das Sinnvollste ist. Die Prä-Mediation hatte den Effekt, dass die Konfliktparteien aufhören konnten, sich gegenseitig zu bekämpfen.

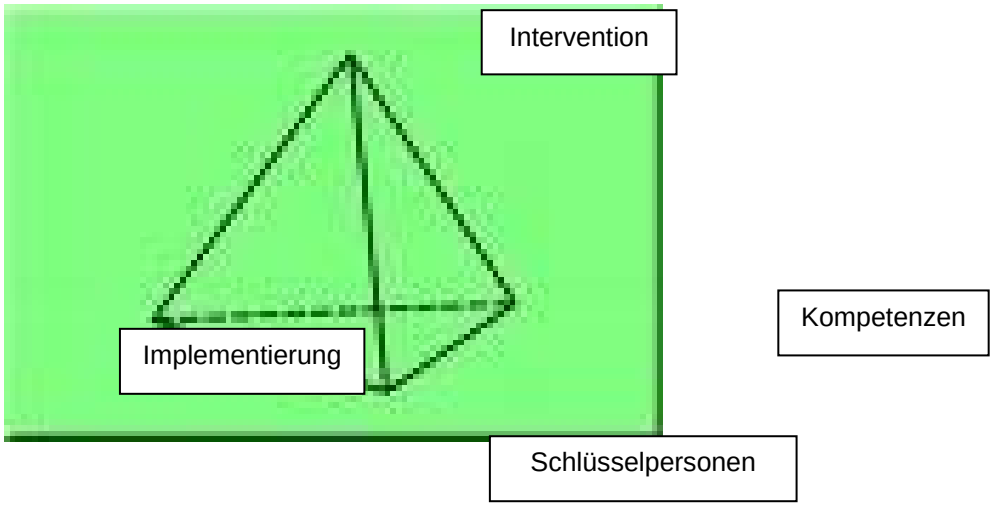
3. Das Projekt: Implementierung des Steuerungsmodells

Zur Entwicklung eines kompletten Konfliktmanagementsystems (Systemdesigns) für Organisationen stellt *Faller* die Methode der Hexagon-Arbeit vor (Faller 2006, S. 180). Im hier skizzierten Projekt geht es nur um einen Teilausschnitt eines solchen Systems, nämlich um die mittelfristige Einführung des in Abb. 2 gezeichneten Steuerungsmodells, eines standardisierten Handlungsablaufs bei Konflikten, die nach *Glasl* (a.a.O.) Stufe 3 erreicht oder überschritten haben. Während das Hexagon-Modell zusätzlich alle Unterstützungssysteme innerhalb einer Organisation herausfinden und nutzen will, geht es im vorliegenden Modell zunächst vorrangig um die Nutzung des Unterstützungssystems MAV. Ein nach dem Hexagon-Modell aufgebautes Systemdesign beinhaltet auch präventive Maßnahmen zur frühzeitigen Erkennung von typischen Konfliktfeldern, orientiert an den Kernprozessen einer Organisation.

Auch diesen Anspruch verfolgt das hier vorgestellte Projekt nicht. Dazu stehen zum einen nicht die nötigen Ressourcen zur Verfügung, zum zweiten fehlt es an einem institutionellen, durch den Vorstand erteilten Auftrag, und zum dritten ist zu bezweifeln, ob für eine Organisation mit vielen Teilkulturen *ein* einheitliches Konfliktmanagementsystem sinnvoll bzw. realisierbar ist.

3.1 Projektstruktur

Die Struktur des Projektes lässt sich analog der von Faller entworfenen Methodik somit eher als ein Tetraeder darstellen, bestehend aus Intervention, Schlüsselpersonen, Implementierung und Kompetenzen:



3.1.1. Intervention

Die erste Intervention findet dort statt, wo ohne große Untersuchungen eine Verständigung über die erlebten Formen der Konfliktbearbeitung im diakonischen Unternehmen stattfinden kann: Eine 15-köpfige MAV kann aus ihrem Erfahrungsschatz und aufgrund der persönlichen Kontakte in fast alle Unternehmensteile (vgl. dazu Kap. 2.1.!) durchaus ein Bild von den vorherrschenden Formen der Konfliktbearbeitung zeichnen. Als Input und Diskussionsgrundlage für eine interne Kick-off-Konferenz der MAV dient das in 2.3. und 2.4. beschriebene, anonymisierte, Fallbeispiel. Absichtlich ist hier eine Szene ausgewählt, in dem sich ein Vorgesetzter an die MAV wendet und nicht - wie zu erwarten und in der MAV-Praxis eher üblich - seine Mitarbeiterin. Der Fall macht anschaulich, wie eine Beratungsfunktion, die sich auch an Vorgesetzte richtet, für Arbeitnehmer einen guten Schutz bieten kann vor schnellen, machtvollen Angriffen und sogar existenziellen Sanktionen. Zum zweiten wird anhand dieses Falles deutlich, dass im vorliegenden Fall die MAV sich insgesamt in der Mitarbeiterschaft und auf Leitungsebene das Vertrauen erworben hat, zwar im Sinne der Mitarbeiterrechte zu handeln, aber auch im Sinne einer kooperativen Konfliktbearbeitung.
Das Fallbeispiel wird unter folgenden Fragestellungen zur Diskussion gestellt werden:

- Ist die Szene repräsentativ?
- Wie wird der Nutzen des vorgestellten Steuerungsmodells eingeschätzt?
- Wie stehen die MAV-Mitglieder zum Spannungsverhältnis von Allparteilichkeit in der Moderations-Aufgabe und ggf. parteilicher Interessenvertretung?
- Wie groß ist das Interesse, für das Steuerungsmodell einzutreten?
- Wie groß ist die Bereitschaft, selbst Moderationsaufgaben zu übernehmen?
- Welche möglichen Schwierigkeiten werden erwartet?

3.1.2. Schlüsselpersonen

Wenn die MAV in dieser Arbeitsphase zu einem positiven Ergebnis gelangt, d.h. ausreichend persönliches Interesse, politische Zustimmung und gute Erfolgsaussichten vorhanden sind, beginnt die Suche nach Schlüsselpersonen. Der Vorstand ist spätestens zu Beginn dieser Phase in das Vorhaben einbezogen. Wenn die Ziele des Projektes positiv aufgenommen werden, können ausgewählte Führungskräfte befragt werden, ob

- sie für ihre Arbeit bzw. ihren Verantwortungsbereich einen Gewinn im vorgestellten Steuerungsmodell sehen würden,
- sie bereit wären, an einer Erprobungs- und anschließender Auswertungsphase mitzuwiken,
- sie bereit wären, ggf. beim Vorstand ein entsprechendes Pilotprojekt auf Antrag der MAV zu befürworten.

3.1.3. Kompetenzen

Wenn in Phase 3.2. ausreichend positive Ergebnisse erzielt werden, ist zu klären,

- welche Kompetenzen eine Moderationsfunktion im Rahmen des Steuerungsmodells erfordert,
- wer bereits entsprechende Kompetenzen mitbringt,
- ob weitere Personen außerhalb der MAV für eine solche Aufgabe hinzugezogen werden sollen,
- wie diese Personen ggf. ausgewählt werden,
- wie eine gemeinsame Qualifizierung für eine solche Aufgabe aussehen könnte

3.1.4. Implementierung

Die Ergebnisse der Phasen 3.1. bis 3.3. werden dokumentiert und daraufhin überprüft, ob die Interessens- und Ressourcenlage ausreichend ist, um das Projekt weiter voranzutreiben. Wenn ja, wird dem Vorstand ein Projektplan und –antrag vorgelegt, der folgende Punkte beinhaltet:

- Begründung und Indikation für die Einführung eines Konfliktsteuerungsmodells
- Beantragung der notwendigen finanziellen Mittel für die Qualifizierung von Moderatoren und für die externe fachliche Begleitung des Projektes
- Konzeption der Pilotphase und Antrag auf Vorstandsbeschluss, das Projekt an eine Steuerungsgruppe in Auftrag zu geben, die vom Vorstand berufen wird. Bzgl. der Auswahl/ Besetzung der Steuerungsgruppe und der Projektleitung wird der Vorstand gebeten, diese unter Beteiligung der MAV und der externen fachlichen Begleitung vorzunehmen.

Schlussbemerkung

Die Verfasserin ist sich darüber klar, dass das Konflikt-Steuerungsmodell u. U. auf Widerstände stoßen wird. Zum einen dürfte die Aussicht, in Konfliktsituationen auf ein transparentes Verfahren festgelegt zu werden, bei Führungskräften nicht auf uneingeschränkte Begeisterung stoßen. Von MAV-Mitgliedern könnte der im MVG formulierte Auftrag an die MAV, ihre Arbeit als Förderung der Dienstgemeinschaft auszuüben, als Widerspruch aufgefasst werden zu ihrer Aufgabe, die Rechte von Untergebenen gegenüber Vorgesetzten und Arbeitgeber zu schützen. Das Gebot der Dienstgemeinschaft könnte als Instrument des Arbeitgebers Kirche verstanden werden, die MAV ‚zahnlos' zu machen und von notwendigen Auseinandersetzungen abzulenken. Vielleicht werden nicht alle Kollegen in der MAV persönlich Interesse an einer Moderationsfunktion haben oder sich dafür nicht geeignet fühlen. Diese könn-

ten es als Dilemma empfinden, entweder eine Moderationsfunktion erlernen zu müssen, oder in eine als ‚zweitklassig' empfundene Rolle (Nicht-Moderator) zu geraten.
Alle diese Argumente und Befürchtungen sind nicht unbegründet. Sie werden in den entsprechenden Phasen des Projektes ernsthaft diskutiert bzw. berücksichtigt werden müssen.

Literatur:

BMI Bundesministerium des Innern (Hrsg.), Leitfaden Leistungsbewertung, Berlin 2006
Faller, K., Konfliktkosten senken – Prozesse optimieren, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2006, S. 177-181
Fey, D., **Rehren**, O. (Hrsg.), Kirchengesetz über Mitarbeitervertretungen in der Ev. Kirche in Deutschland, PraxisKommentar; 20. Ergänzungslieferung , Stuttgart 2006
Glasl, F., Konfliktmanagement, Bern/Stuttgart/Wien 2004
Kerntke, W., Konfliktmanagementsysteme mit Erfolg einführen, in: Wirtschaft und Weiterbildung 2/2007, S. 32-35
Kerntke, W., Mediation als Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart/Wein 2004
Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland (Hrsg.), Amtsblatt der Ev. Kirche in Deutschland, Hannover 2004, S. 1-34
Lauinger, W., Seelsorger als Vorgesetzte – Mangelnde Konfliktkultur im kirchlichen Dienst, in: Evangelische Kommentare 30, Stuttgart 1997, S. 160-162
Sobull, D., Damit der Streit nicht eskaliert, in: Psychologie heute 12/98, S. 30-35

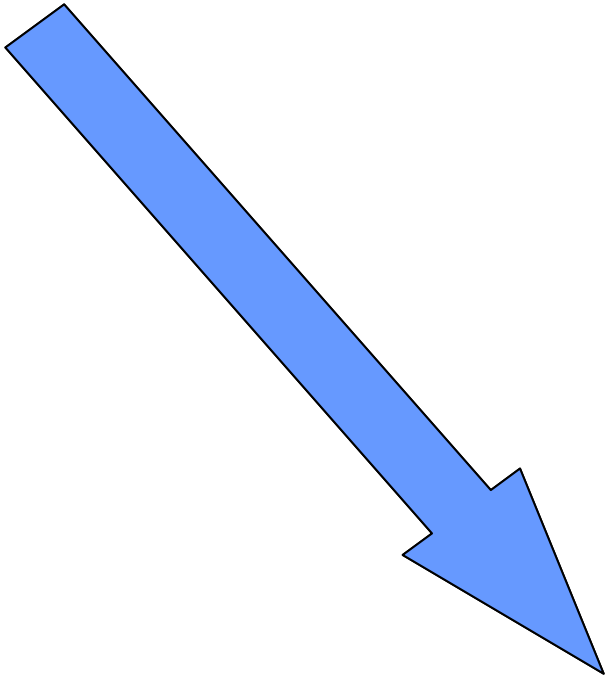
Anlagen:

- Anlage 1: Steuerungsmodell der Konfliktdiagnose und –bearbeitung, Abb. 1
- Anlage 2: Steuerungsmodell der Konfliktdiagnose und -bearbeitung Abb. 2
- Anlage 3: Neun Stufen der Eskalation nach F. Glasl

Anlage 1 /Abbildung 1

Steuerungsmodell für Konfliktdiagnose und -bearbeitung

0. Mitglied der Mitarbeitervertretung (MAV) erhält Problemanzeige von Mitarbeitenden und / oder Vorgesetzten („Protagonist“)



3. Erarbeitung des weiteren Verfahrens

unter Beteiligung von MAV, Konfliktparteien, Vorgesetzten , Personalleitung
mit dem Ziel der Entscheidungsfindung / Vereinbarung über

3.1. arbeitsrechtliche Maßnahmen

3.2. mediatives Verfahren

Machtentscheide – Ausgang offen

gescheitert

Abschließende Vereinbarung

© Gertrud Mouzita-Lauinger

Anlage 2 / Abbildung 2

Steuerungsmodell für Konfliktdiagnose und -bearbeitung

0. Mitglied der Mitarbeitervertretung (MAV) erhält Problemanzeige von Mitarbeitenden und / oder Vorgesetzten („Protagonist“)

1. Klärung im Vorfeld

1.1. Gespräch mit Protagonist mit ‚erster Handlungsempfehlung‘ – z.B. eine tragfähige Zielvereinbarung einzufordern

1.2. Planung / Umsetzung durch Protagonist

1.3. Rückmeldung an MAV-Mitglied (bleibt vertraulich, auch gegenüber Gesamt-MAV)

Erfolgreich: Protagonist meldet an MAV-Mitglied, dass kein weiterer Handlungs-bedarf besteht

1.4. Protagonist informiert MAV-Mitglied, wenn z.B. Zielvereinbarung nicht stattgefunden oder die Umsetzung keinen Erfolg gebracht hat, oder wenn neue Konfliktinhalte aufgetreten sind

1.5. Rückmeldung von Mitarbeitervertreter/in in die Gesamt-MAV. Beratung über weitere Schritte und Angebote (Wer macht was mit wem bis wann)

2. Prä-Mediation

2.1. Zweite Handlungsempfehlung: Moderiertes Gespräch mit Konfliktparteien und / oder Vorgesetzten

2.2. Planung durch Mitarbeitende und / oder Vorgesetzte

2.3. Durch MAV-Mitglied moderiertes Gespräch

2.4.Vereinbarung / Entscheidungsfindung zw. Konfliktparteien

2.5. Umsetzung durch Konfliktparteien

Erfolgreich: Konfliktparteien melden an MAV, dass kein weiterer Handlungs-bedarf besteht

2.6. Vereinbarung getroffen, aber Umsetzung nicht gelungen bzw. nicht erfolgreich i.S. der Konfliktbeilegung

2.7. Rückmeldung an MAV

Es kommt nicht zur Entscheidungsfindung bzw. einer tragfähigen Vereinbarung

3. Erarbeitung des weiteren Verfahrens

unter Beteiligung von MAV, Konfliktparteien, Vorgesetzten, Personalleitung mit dem Ziel der Entscheidungsfindung / Vereinbarung über

3.1. arbeitsrechtliche Maßnahmen

3.2. mediatives Verfahren

Machtentscheide – Ausgang offen

gescheitert

Abschließende Vereinbarung

© Gertrud Mouzita-Lauinger

Anlage 3

Die 9 Stufen der Konflikteskalation nach Glasl (Sobull 1998, S. 32)

1. Meinungsverschiedenheiten
   führen zu Spannungen und Verstimmungen, aber beide Parteien sind sicher, die atmosphärische Störung mit Argumenten beseitigen zu können.

2. Überheblichkeit und Arroganz
   Prägen die Verhaltensweisen der Konfliktparteien. Jetzt geht es vor allem um die Frage „Welches ist der bessere Standpunkt?“ (Entweder –Oder –Dilemma).

3. Diskussionen erscheinen plötzlich sinnlos, nonverbale Signale und unbeherrschte Ausbrüche belasten das Klima immer häufiger.

4. „Du oder ich“ heißt die Devise.
   Ein strahlendes Selbstbild steht einem negativen Feindbild gegenüber. Beide Konfliktparteien werben nun um Verbündete von außen.

5. Öffentliche Diskriminierungen
   Der Gegner und persönliche Angriffe unter der Gürtellinie sind an der Tagesordnung. Die Kontrahenten haben den Glauben verloren, den Konflikt allein lösen zu können.

6. Gegenseitige Drohungen
   und zunehmendes Misstrauen erschweren die Kontrolle über den Konflikt.

7. Ziel der Kontrahenten ist es nun,
   die Existenz des Gegners zu erschüttern. Beide Parteien sind sich bewusst, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt.

8. Jetzt geht es nur noch darum,
   Macht und Existenzgrundlage des Gegners völlig zu vernichten.

9. Die Genugtuung,
   im eigenen Untergang den Feind mit in den Abgrund zu reißen, bleibt als einziger Trost.

Gertrud Mouzita-Lauinger
Kesselsbergweg 24
40489 Düsseldorf

Rainer Wolf

Führungsteam-Mediation im Fusionsprozess

Vorbemerkung

Das Gelingen des hier beschriebenen Prozesses und die hier vorliegende Studienarbeit wären nicht möglich gewesen, ohne die engagierte und ernsthafte Arbeit aller in diesem Verfahren Beteiligten. Dazu gehören insbesondere die Mitglieder des Auftraggeber-Gremiums und seine Vorsitzende.
Alle Beteiligten haben sich zuversichtlich und vertrauensvoll eingelassen, gemeinsam einen neuen Weg zu entdecken und zu beschreiten.

Besonderer Dank gilt meiner Co-Mediatorin Sylvia Haase, die im Laufe des beschriebenen Verfahrens immer wieder mit kreativ-kritischen und weiterbringenden Gedanken, durch Rede und Antwort, ihren Humor und ihre aktive Mitarbeit das Gelingen maßgeblich voran gebracht hat.
Dank an alle, die dieses Studium unterstützen.

Inhaltlich sind mir im Laufe dieser Arbeit vor allem drei Dinge besonders aufgefallen und auf den folgenden Seiten nachvollziehbar:
1. Die Auftragsklärung und die frühen Phasen des Prozesses nehmen nicht nur während dieser Arbeit die meiste Aufmerksamkeit in Anspruch.
2. Je besser die frühen Phasen gelingen, desto erfolgreicher gestaltet sich der Prozess im konkreten Ergebnis und bezogen auf die Nachhaltigkeit der Verbesserung der Zusammenarbeit. Dennoch: Ohne situative Interventionen wäre es nicht gegangen.
3. Mein Blick auf die Aufgaben und Notwendigkeit professioneller Mediation hat sich geschärft. Dazu verweise ich gerne auf die Abschlussgedanken, welche ich, adaptiert von J. Rieforth, angefügt habe.

Diese Arbeit widme ich meinen Töchtern, die sich manchmal darüber wundern, warum ich zuerst bei der Arbeit immer nur zuhöre, rede und zeichne und dann alles noch in den Computer übertrage.

1. Ausgangslage der Mediation

In dem im folgenden beschriebenen Verfahren, in Form einer Gruppenmediaton mit 24 Beteiligten, geht es um die Zukunft einer evangelischen Kirchengemeinde in einer mittleren Großstadt.
Die Auftragsvergabe lag in der Zeit Anfang Dezember, die beschriebene Mediation wurde Ende Januar durchgeführt. Anschließend gab es einige follow-up Meetings.

Gemeindefusion

Ein Jahr vor der Beauftragung des Mediators hatten sich vier eigenständige Kirchengemeinden aus einem Stadtteil, durch eine formale Angliederung dreier Gemeinden an eine vierte Ursprungsgemeinde, zu einer großen Gemeinde zusammengeschlossen.

Mitgliederverluste und allgemeine Kostensteigerungen hatten, nach Ansicht der vier Presbyterien, d.h. der einzelnen Gemeindeleitungen, eine solche Fusion unumgänglich gemacht.
Die Mitgliederzahlen von derzeit ca. 12.000 Personen sinken geschätzt bis zum Jahr 2018 um über ein Viertel, die Kosten steigen um 1-2% jährlich. Die Leitung des übergeordneten Kirchenkreises (Verbund der Kirchengemeinden auf Stadtebene) erwartet ein strukturelles Defizit ab dem Jahr 2011 und ein sechsstelliges Minus im Jahre 2018.

Ziel der Fusion – Umsetzung

Ziel dieser Fusion war es, „durch Synergie-Effekte eine Kostensenkung und höhere Effizienz der Arbeit in allen Belangen zu erreichen".
Wie der Weg zur Erreichung des Zieles in der Praxis aussehen sollte, darüber gab es zu diesem Zeitpunkt nur vage Vorstellungen.
Die Umsetzung sollte sich – so erhofften die Akteure - in einem Prozess des „learning by doing" etablieren.

Organisations- und Arbeitsstruktur des Auftraggebers[1]

Die Leitung der neu entstandenen Gemeinde übernahm der - von den ehemaligen Presbyterien vorgeschlagene und dann vom Kreissynodalvorstand eingesetzte – „Bevollmächtigtenausschuss".
Dieses „Interim spresbyterium" bestand aus 24 Personen; alle Ursprungsgemeinden waren darin vertreten.
In abendlichen Sitzungen, die im 2-4 Wochen Rhythmus stattfanden, wurden vor allem die „aktuell brennenden Themen" abgearbeitet, bei denen schnelle Entscheidungen getroffen werden mussten.

„Wachsender Problemdruck"/ Dringlichkeit zu handeln

Der BVA sieht sich 9 Monate nach der Fusion einer Vielzahl von offenkundig gewordenen Problemen und Ansprüchen der diversen Interessengruppen aus allen Ursprungsgemeinden gegenüber.
Die BVA Mitglieder beschreiben „sich verschärfende persönliche Konflikte", eine „zunehmende schlechte Stimmung" und eine „anhaltende Problemstarre in vielen Gesprächen der Entscheidungsträger" als wesentliche Erscheinungsformen der aktuellen Situation.
Entscheidungen, die mit der Fusion zusammenhängen und deren Tragweite langfristig relevant scheinen, werden „auf die lange Bank geschoben" bzw. „bleiben in den Diskussionen der Mitglieder der Ursprungsgemeinden stecken", so ein BVA-Mitglied.

[1] Struktur der Evangelischen Kirche im Rheinland: „Die Evangelische Kirche im Rheinland hat eine presbyterial – synodale Kirchenverfassung, d.h. sie wird von Presbyterien und Synoden geleitet: die Kirchengemeinde durch das Presbyterium, der Kirchenkreis durch die Kreissynode, die Landeskirche durch die Landessynode. Die Ämter und Funktionen bauen sich von der Kirchengemeinde über den Kirchenkreis zur Landeskirche auf (‚Von-unten-nach-oben-Struktur'). Grundsatz: Die kleinere Einheit hat Vorrang vor der nächst größeren, solange und soweit sie sich als effizienter erweist! Die Gremien streben nach einmütigen Beschlüssen. Dies bedeutet nicht Einstimmigkeit, sondern meint einen sorfältigen und ausführlichen Entscheidungsprozess. Kirchengemeinden sind eingebunden in die Gemeinschaft des Kirchenkreises, in die Gemeinschaft der Landeskirche, d.h.: Kirchengemeinden sind einerseits autonom, aber andererseits auch zur Solidarität verpflichtet! Kirchengemeinden haben die Kirchensteuerhoheit. Sie geben Umlagen an Kirchenkreis und Landeskirche. Zwischen Gemeinden und Kirchenkreisen findet ein Finanzausgleich statt."
Zusammenfassung nach einem Vortrag von W.Jacken (Kirchenkreis Wuppertal)

Diese Schwierigkeiten sollen, so beschließt der BVA, durch die Hinzuziehung eines „Moderators“ überwunden werden. Man einigt sich auf das gemeinsame Ziel: „Klärung der Gemeindekonzeption“, welches für die erste Kontaktaufnahme den „äußeren Auftrag“ bildet. Dazu haben sich alle Beteiligten auf einen Klausurtermin zur Arbeit an einem Wochenende verständigt. In diesem Zeitrahmen soll es gelingen, mittels externer Unterstützung „aus der Sackgasse zu kommen“.
Die Vorsitzende des BVA bekommt die Aufgabe einen geeigneten Moderator zu finden. Nach Internetrecherche und persönlichem Gespräch schlägt sie den Verfasser dieser Arbeit dem Gremium vor.

2. Pre-Mediation Erstes Gespräch

Fakten

Im Rahmen eines Gespräches zwischen der BVA-Vorsitzenden und dem Mediator von etwa zweieinhalb Stunden werden zunächst Fragen der Gemeindestruktur geklärt und Anspruchsgruppen identifiziert.
Der Mediator fragt die BVA Vorsitzende nicht nur nach den formal vereinbarten gemeinsamen Zielen, sondern auch nach ihr bekannten Zielen Einzelner und unterschiedlicher Anspruchsgruppen im Gremium[2].
Auch die Art und Weise, wie Beschlüsse in den ihr bekannten Gemeindestrukturen bislang vorbereitet und herbei geführt werden[3], werden besprochen.

Geschichten

Hierbei fragt der Mediator immer wieder nach Geschichten und bittet darum konkrete Erlebnisse zu erzählen.
Diese Methode der Sammlung von Wissen über die Organisation durch das Erzählen möglichst konkreter und selbst erlebter und auch gehörter Geschichten bringt der Klientin einen Zuwachs an Reflexionsoptionen und dem Mediator umfassenderes Wissen über die beauftragende Organisation. Dieses Wissen geht über die Sammlung bloßen Faktenwissens hinaus[4].

---

[2] Klaus Doppler; „Change Management – Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Zukunftsfähigkeit“, in seinem Beitrag fragt er in einer Checkliste zur Auftragsklärung nach Bedingungen und dem Wollen der Beteilgten. Die folgenden seiner Fragen finden im hier beschriebenen Gespräch besondere Beachtung: Warum nicht einfach weiter so? Gibt es einen Startkredit aus positiver oder eine Projekthypothek aus negativer Vorerfahrung? Welche Erwartungen gibt es bzgl. des Ergebnis? Welche Erwartungen gibt es an den Mediator? Wer trägt welche Verantwortung?

[3] Die strukturierte und bewusste Sammlung von Informationen bildet eine wesentliche Voraussetzung, um über die Bildung von Hypothesen zur Planung und Durchführung von Interventionen zu gelangen. Dieses Denkmo-dell der „systemischen Schleife“ bildet die Grundlage der systemischen Beratung. Vgl. hierzu Königswieser und Hillebrand; Heidelberg 2004, 4.Auflage, S.45ff; Die systemische Schleife als Basismodell

[4] Zum Thema Geschichten und Wissensmanagement vgl. Frenzel, Müller, Sottong; München 2004; „Storytelling. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen“; S.19ff.
Mit Geschichten als Wissensspeicher arbeitet auch Anita von Hertel, Ff/M. 2009; in „Professionelle Konflikt-lösung“ beschreibt sie die „Archimedes“- und „Edison“-Strategie, sowie die „Serendip“-Chance, auf Grundlage der Erzählungen über die handelnden Personen.

Das so entstandene Bild über die Arbeit und das Leben in der Gemeinde und dem BVA, ermöglicht einer Analyse der Organisationskultur[5] im Sinne Edgar Scheins näher zu kommen. Dabei geht es um nicht nur um die äußeren Erscheinungen der gelebten Kultur, sondern vielmehr um die tiefliegenden, möglicherweise unbewussten Beweggründe der Beteiligten für ihr Handeln.

Konsequenz: Bildung einer Planungsgruppe

Aufgrund der Komplexität beteiligter Interessen (-Gruppen) schlägt der Mediator zunächst die Bildung einer Planungsgruppe[6] vor.
Entsprechend des systemischen Ansatzes werden dadurch schon in der Planungsphase des Verfahrens alle beteiligt, die eine spezifische Sichtweise, Meinung oder einen Anspruch einbringen können, die durch Veränderungen betroffen sind oder die Macht oder Möglichkeiten haben, etwas mit den Ergebnissen zu machen.
Die Planungsgruppe wird aus einem Querschnitt aller Beteiligten der vier fusionierten Gemeinden bestehen. Sie hält die inhaltlichen Fäden in der Hand und übt die wichtige Pionierfunktion bei der Erkundung des neuen Weges aus. Durch die Arbeit mit der Planungsgruppe erfährt der Mediator ebenso, welche Methoden der Arbeit in der Gruppe funktionieren und worauf er bei der Wahl der Dialogverfahren und dem verwendeten „wording“ achten muss.

Vorbereitung

Nach Erläuterung des Nutzens dieser Gruppe für den weiteren Fortgang des Prozesses und der Zustimmung der Auftraggeberin, werden logistisch-organisatorische Fragen und die Art der Einladungen an die Prozessbeteiligten geklärt.
Ebenso wird im Laufe des Erstgespräches geklärt, welche Personen (-gruppen) auf jeden Fall im Prozess mitarbeiten sollten und wer zur Mitarbeit in der „Planungsgruppe“ eingeladen wird.[7]

Hypothese nach dem ersten Gespräch

Kalte Konfliktkultur

Die Informationen aus dem ersten Gespräch und die angestellten Vermutungen der Beteiligten deuten auf typische Formen der Konfliktbearbeitung einer „Kalten Konfliktkultur“ in diesem Gremium hin.
In derart geprägten Kulturen werden Konflikte tendenziell „unter der Decke gehalten“, bzw. „auf die lange Bank geschoben“, bis es nicht mehr anders geht.
Im konkreten Fall scheint die Energie, die noch vor wenigen Monaten aus der Fusion entstanden ist, verbraucht zu sein. Die Realisierung der „verbindenden Idee“ bringt Schwie-

[5] Edgar Schein, „Organisationskultur“ Bergisch Gladbach 2003, 2.Auflage, S.31; hier beschreibt Schein die drei Ebenen der Unternehmenskultur. Offensichtlich liegen Artefakte (die sichtbaren Strukturen und Prozesse) und öffentlich progagierte Werte (Ziele, Strategien und Philosophien) an der Oberfläche und bestimmen vordergründig das intra-organisationale Zusammenwirken. Als schwierig zu ermitteln beschreibt Schein die dahinter liegenden „grundlegenden unausgesprochenen Annahmen, unbewusste für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle“. Diese seien letztlich die Quelle der Werte und des Handelns.
[6] Vgl. hierzu Weisbord, Janoff, Future Search“, dt. Ausgabe, Stuttgart 2001.
Im hier beschriebenen Fall besteht die Planungsgruppe aus den Pfarrern aller Ursprungsgemeinden, der BVA Vorsitzenden, sowie vier Ehrenamtlichen BVA Mitgliedern.
[7] siehe hierzu Anhang 1 – Einladungsschreiben an das komplette Fürungsteam (den BVA) nach der Arbeit mit der Planungsgruppe

rigkeiten mit sich, durch die das gemeinsame Ziel unerreichbar zu werden scheint, bzw. aus den Augen verloren wird. Desillusionierung und Frustration prägen die Stimmung im BVA[8].
Wie die oben zitierten sprachlichen Bilder andeuten, werden Konflikte als etwas unangenehmes, über das man nicht spricht, behandelt. Schon das Auftreten eines Konfliktes oder eine dahingehende bloße Befürchtung führen zu Vermeidungsstrategien.
Man redet „um den heißen Brei herum" und will „heiße Eisen lieber nicht anfassen".
Schließlich „wird nichts so heiss gegessen, wie es gekocht wird", wie der Volksmund lehrt und es hier offensichtlich praktiziert wird.

Wendepunkt: Aktives Führungshandeln

Einen weiteren Hinweis auf das Vorhandensein einer „kalten Konfliktkultur" liefert der erste Wendepunkt der Entwicklung.
Kennzeichnend für kalte Konflikte ist nach F.Glasl ein Führungsvakuum im Gegensatz zur Führerzentrierung in heißen Konflikten[9].
Im hier beschriebenen Fall wurde dieses Vakuum erkannt und durch partizipationsorientiertes Führungshandeln ersetzt.
Die ehrenamtliche BVA-Vorsitzende hat, auf der Grundlage ihrer Erfahrungen bei der Lösung schwieriger Fragen, die sie in ihrer beruflichen Praxis in einem international tätigen Unternehmen gesammelt hat, die vorhandenen Konflikte im BVA zur Sprache gebracht und den BVA auf diese Weise aus der beschriebenen Starre geführt.
Hierbei muss der Tatsache besonderes Gewicht beigemessen werden, daß sich diese Prozessphase in den Wochen vor Weihnachten 2008 abspielt.
Die hohe Bereitschaft zur Mitarbeit, trotz des massiven „Weihnachtsstresses" nicht nur der hauptamtlichen KirchenmitarbeiterInnen, gibt Anlass zur Vermutung, daß ein hohes Maß an Dringlichkeit empfunden wird.
Die Beteiligten zeigen sich darüberhinaus sogar erleichtert darüber, daß „endlich etwas passiert".
Die Desillusionierungen und Frustrationen, die mit der Gemeindefusion verbunden wurden – und nach F.Glasl Ergebnis der Problemstarre in Kalten Konflikten sind -scheinen nun wieder veränderbar zu sein.
Die durch aktives Führungshandeln initiierte Intervention von Außen, so vermuten und wünschen die Mitglieder des BVA, wird es der Gruppe wieder ermöglichen, Entscheidungen zu treffen, die sie vorher nicht treffen wollte oder konnte.
Das Ausfüllen des erlebten Führungsvakuums ermöglicht der Gruppe ein Wiedererleben ihrer Selbstwirksamkeit und damit des Selbstwertgefühls. Damit entsteht neue Handlungsfähigkeit. Die Gruppe kommt wieder in die Lage ihre, auch schwierigen Aufgaben zügig zu erledigen.

Auftragsklärung mit der Planungsgruppe

Zum Zeitpunkt der Beauftragung des Mediators ist fast ein Jahr nach der formal umgesetzten Angliederung bzw. Fusion vergangen.

[8] Vgl. hierzu Glasl, 2004 Bern, „Konfliktmanagement", 8.Auflage, S.80, 3.8.2. Kalter Konflikt
[9] Vgl. hierzu Glasl, 2004 Bern, „Konfliktmanagement", 8.Auflage, S.80ff, 3.8.2. Kalter Konflikt; darin beschreibt der Autor das Führungsvakuum und seine Konsequenzen im Kalten Konflikt.

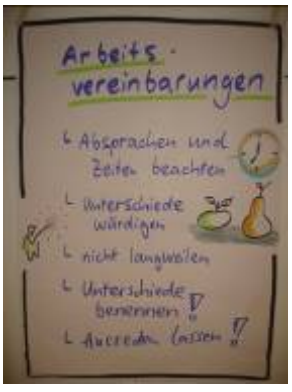
Zur Klärung des inneren Au ftrages findet das abendliche Treffen in einem Ge meindesaal statt, da mit genügend Platz ist für Visualisierungen und im Setting des Stuhlkreises gearbeitet werden kann.
Schon durch das Setting wird ausgedrückt, daß nun etwas anderes passiert, als es die B eteiligten von den normalen Sitzungen gewohnt si nd. Hier entsteht eine kreative Unruhe, die gerade zu Beginn der Arbeit Neugierde weckt und den gem einsamen Start auf de m Weg hin zu etwas neuem erleichtert.

Ablauf

Alle Phasen der Mediation finden sich bereits im Ablauf dieses „Planungsverfahrens" wieder, ebenso wie später im Rahm en der Media tion m it dem gesam ten Führungsteam (BVA). Dadurch erlangen die Prozessbeteiligten scho n in dieser Einstiegsp hase Sicherheit un d können diese später auf das komplette Gremium ausstrahlen.

1.Phase: Einleitung

Zu Beginn erläutert der Mediat or das Zitat von Johann Heinri ch Pestalozzi als m ögliches Motto der Z usammenarbeit: „Es ist das Los der Menschen, daß die W ahrheit keiner hat. Sie haben sie alle, aber verteilt."
Damit is t s ofort ein e wesentliche Regel f ür di e Zusam menarbeit v erdeutlicht. Hier geh t es nicht um Beschlüsse und Abstimmungen, in de nen auch de mokratisch legitim iert Minderheiten überstimm t werden können. Hier geht es um „analoge"[10] Betrachtung der gem einsamen Realität zur Klärung gemeinsamer Fragen und Bewältigung von Konflikten[11].
Diese dialogische Form der „E rkundung" vereinfacht die gem einsame Erarbeitung der intendierten win-win Lösung. Vergleichbar ist diese Form der Zusammenarbeit mit der Etablierung eines Parallelsystems. Darin bekommen die Beteiligten die Chance, über die Erreichung eines gewünschten Arbeitsergebnisses hinaus, ne ue Erfahrungen und gem einsame Entwicklungen zu m achen, welche später auf das eigent liche System übertragen werden können und die dortige Arbeit nachhaltig verbessern sollen.



Das m it der persönlichen Einladun g bekannt gegebene Z iel des heutigen Arbeitstre ffens ist es, die Tagung des gesam ten BVA optimal vorzubereiten.

Dazu erläu tert der Med iator die Ph asen der M ediation un d stellt ihren Ablauf vor. So lernt die Gruppe die Arbeitsweise kennen. Nach Abfrage erklärt sie sich mit ihr einverstanden.
Anschließend werden Arbeitsvereinbarungen verabredet.

Diese Verabredungen, die nach Ab sprache jederzeit ergänzt oder

[10] Vgl. hierzu Königswieser und Hillebrand; Heidelberg 2004, 4.Auflage, S.97ff; Hier werden „Analoge Interventionswerkzeuge" beschrieben, welche eher die „Herzen öffnen" und eher „eine tiefere emotionale, unbewusste Ebene zum Klingen bringen".
[11] Vgl. hierzu Hartkemeyer, Dhority, „Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs", Stuttgart, 4.Auflage 2006. S.14 ff Die AutorInnen beschreiben hier, warum es in gelingenden Dialogen auch darauf ankommt, Urteile nicht zu fällen, Dinge in der Schwebe zu halten und weiter nach Ursachen, auch in der persönlichen Perzeption zu forschen. Sie beschreiben dies als Erkundung des eigenen und gemeinsamen Denkens „flussaufwärts".

verändert werden könnten, führen als präsentes Flip Chart den Prozessbeteiligten, jenseits der Phasen des Mediationsverfahrens unmissverständlich, daß die Gruppe in diesem Verfahren inhaltlich federführend und der Mediator allparteilich ist.

2.Phase: Darstellung der Sichtweisen

Schon mit der „Kennenlern-Übung“ wird den Beteiligten die Chance gegeben, sich anders zu äußern, wahrzunehmen und aufeinander zu zugehen, als in den gewohnten Settings traditioneller und formal verankerter Sitzungsverfahren.
Die Beteiligten, die sich normalerweise aus ihren gewohnten Rollen als formale und formal agierende VertreterInnen ihrer Gemeindebezirke (so heißen die ehemaligen Gemeinden nach der Fusion) kennen, stellen sich gegenseitig vor. Dazu fertigen sie kleine Skizzen an, die sie der Gruppe anschließend erläutern. Dies geschieht unter besonderer Berücksichtigung der auf einem Flip Chart abgebildeten Fragen, die den Beteiligte helfen sollen, ein Stück mehr „vom ganzen Menschen“ zu zeigen:

1. Ich, wenn ich nicht im BVA bin!
2. Das kann ich gut. So bin ich im BVA!
3. Das kann ich gut, davon weiß aber (bis heute) keiner!

Mit dieser Art der Visualisierung wird eingeübt, auch nonverbale Kommunikation zuzulassen und wahrzunehmen. Jenseits der „schwarz-weiß“, bzw. „Ja-nein“ Struktur der im BVA allfällig bekannten Gespräche, werden hierdurch auch Zwischenräume und Grauzonen sichtbar gemachtund erkundet. Durch das Zeichnen der Antworten ergeben sich häufig tiefer gehende Gesprächsanlässe, die auch in kleinen Zweiergesprächen stattfindenund welche der Gruppe helfen, sich besser aufeinander zu beziehen[12].
Da sich die Beteiligten bei der Erstellung ihrer Skizzen auf Wesentliches reduzieren, um nicht „allzu große Gemälde zu malen“ hilft diese Methode sich zu fokussieren, auf das, was den Einzelnen wirklich von Bedeutung ist und (über sie) thematisiert werden soll.
Fokussierung und Konzentration auf das, was wirklich wichtig ist, werden der Gruppe später helfen, auch in komplizierteren Fragen, zielführend miteinander zu reden und aufeinander einzugehen.
In diesem Schritt sprechen die Beteiligten, häufig in Einzel-Gesprächen, ohne direkte Aufforderung, über ihre Sicht auf das zu erreichende Ziel. Sehr schnell – ohne mediative oder moderative Interventionen – entsteht eine große Einmütigkeit. Tenor: Heute muss wirklich etwas geschafft werden. Man ist sich sicher, heute auf jeden Fall die „Konferenz“ mit dem kompletten Gremium optimal vorbereitet zu können.
Bei vielen Einzelgesprächen innerhalb einer bewusst gesetzten 5- Minuten Pause verdichtet sich diese Ansicht zum allseitigen Konsens.

Klare Führung zum sicheren Einstieg

In dieser Phase werden die Beteiligten durch das klare Auftreten des Mediators, der den Prozess im Auge behält und zuversichtlich durch die anfängliche Unsicherheit leitet, eindeutig geführt – und lassen sich führen.
Bezüglich des oben beschriebenen Führungsvakuums in Kalten Konfliktkulturen ist hier die klare Leitung sicherlich ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen des gesamten Prozesses.
Möglicherweise wurde durch diese Gestaltung der Einleitungsphase, in der insbesondere assoziativ die Menschen in den Mittelpunkt gerückend wurden, der Grundstein zum Vertrauen gelegt, daß die Arbeit mit externer Unterstützung gelingen werde.

[12] Im Anhang 2 finden sich die Charts, mit denen sich die Beteiligten vorgestellt haben.

3. Phase: Konflikterhellung

Nach der Pause fragt der Mediator, ob etwas in der Pause zur Sprache gekommen wäre, was jetzt dringend „in den Raum“ müsse. In der konkreten Situation ist dies nicht der Fall.
Diese Frage wiederholt sich nach jeder Pause und hat zwei Funktionen: Einerseits Raum zu geben für Unerwartetes, neu dazu gekommenes. Andererseits die Botschaft, daß hier nicht ein Externer einen formalen Prozess durchzieht und die inhaltliche Seite, sowie die Gedanken der Beteiligten dabei aus den Augen verliert.

Zur Konflikterhellung dieser Teammediation bittet der Mediator die Gruppe für einen Moment in der Vorstellung die Rolle zu wechseln.
Dazu nutzt er die in vielen kirchengemeindlichen Zusammenhängen benutzte und daher anschlussfähige Form einer „Phantasiereise“.
Inhaltlich geht es dabei - im wirtschaftlichen Duktus gesprochen - um die Kundensicht. Hier geht es um die folgende Modifikation:

„Stellen Sie sich für einen Moment vor, Sie seien ein normales Gemeindemitglied. Stellen Sie sich vor, was sie als normales Gemeindemitglied ganz konkret tun, was Sie erleben, wenn Sie mit Mitarbeitern oder Repräsentanten der Gemeinde zu tun haben. Sie betreten einen Gemeinderaum (Kirche oder etwas anderes differenzieren).
Wie empfinden Sie die Umgebung/ Atmosphäre/ Stimmung? Wie wirkt alles auf Sie, was löst es bei Ihnen aus? Wie finden Sie sich zurecht? Was gefällt Ihnen auf Anhieb, was stört sie? Wie erleben Sie die Mitarbeiter von ....? Spüren Sie Aufmerksamkeit? Herzlichkeit? Wärme? Fühlen Sie sich Willkommen? Was spüren sie? Welche Kleinigkeiten fallen Ihnen besonders auf?“
Nun begeben Sie sich wieder zurück in ihre Rolle. Wir befinden uns wieder hier in der Planungsgruppe des BVA. Bitte notieren Sie auf Kärtchen. Pro Frage ein Kärtchen, pro Kärtchen – ein Wort:
„Was empfinden Sie als frustrierend? Was empfinden Sie als Herausforderung für uns alle? Was wünschen Sie sich als Ergebnis dieses Abends?“
Die Kärtchen werden anschließend in die Mitte, auf den Boden gelegt, sortiert und dabei persönlich erläutert.

Erfolgsfaktoren: Zeit zum Zuhören und gehört werden, Zeit zum sichtbar machen, positive Rückmeldung

Nun entsteht ein sehr konzentriertes und in sehr ruhigem Ton gesprochenes Gespräch. Die Einzelnen beziehen sich unaufgefordert aufeinander, gleichen ihre Empfindungen ab und sagen jeweils zu jedem Kärtchen etwas. Dadurch entsteht eine deutlich spürbare Wertschätzung aller füreinander und die Zusammenarbeit.
Dies konnte angesichts der bisherigen Konfliktkultur offensichtlich noch nicht geäußert werden und führt dazu, daß dieser Teil, statt der geplanten 30 Minuten, über eine Stunde dauert.
Um angesichts der voranschreitenden Uhrzeit und der Befürchtung, später die Konzentrationsfähigkeit der Beteiligten zu überstrapazieren, bringt der nächste Schritt auch körperliche Bewegung mit sich. Mithilfe zweier Aufstellungen werden darüberhinaus weitere inhaltliche Aspekte hervorgebracht.
Um die Gruppe wieder klar zu führen (s.o.), kündigt der Mediator die Aufstellungen mit einem Motto an: „Wir sind auf dem Weg!“ Damit gibt er den Beteiligten eine positive Rückmeldung zu ihrer Arbeit („Sie haben schon ein Stück geschafft.“). Ebenso teilt er mit, daß es

noch weiter gehe. Er signalisiert implizit, da ß die Gruppe auch den weiteren Weg noch gut schaffen werde.
Zwei Aufstellungen von 1 - 10:
1. Es ist Weihnachtszeit. Stresszeit? Wie geht es mir? 10 blendend – 1 miserabel.
2. Wie weit sind wir auf dem Weg von vier Gemeinden, zu „einer Gemeinde, die wirklich in sich verbunden ist". 10 sehr weit – 1 noch am Anfang.
Die Reflexion durch Nachfrage ergibt zu Frage 1 das überwiegende Bild des Gestresst-Seins im Gremium. Zu Frage 2 entsteht ein uneinheitliches Bild zwischen den Positionen eins bis neun. Die Begründungen dafür werden, teils auf die vorhandenen Probleme bezogen (geringe Punktzahl), teils auf den guten Prozess des heutigen Verfahrens (höhere Punktzahl).
Wichtig ist in dieser Phase, daß keine Diskussion forciert wird, sondern der Mediator darauf achtet, daß die Beteiligten ihre Hintergründe erläutern können, ohne diese verteidigen zu müssen. Durch eine klassische pro und contra Debatte würden alte Positionen verhärtet. So entsteht jedoch eine umfassendere Sicht, in der die Gruppe, so wird später reflektiert, wie in einem Mosaik, in kleinen Stücken ihr Bild der Lage entwirft.
Durch diesen, auch Unterschiede wertschätzenden, Umgang miteinander wird die Gruppe im weiteren Verlauf in der Lage sein, neues zu wagen – eine gemeinsame Position einzunehmen – und die Zielsetzung für die Konferenz des gesamten BVA zu formulieren.
Anschließend wird wieder eine Pause eingeschoben. Der Mediator stellt sich zu den Prozessbeteiligten und nimmt an ihrem lockeren Gespräch teil. Nach wenigen Minuten entsteht wieder ein inhaltlich auf das abendliche Ziel bezogene Gespräch im gemeinamen Kreis. Die Arbeit wird daraufhin- durch den Mediator konstatiert - unverzüglich „offiziell" fortgesetzt. Auch hier führt der Mediator der Gruppe bewusst zum nächsten Schritt. Die Prozesssicherheit der Beteiligten steigt.

4.Phase: Problemlösung

Als auch methodische Vorbereitung für die Konferenz mit dem kompletten BVA und für die Erreichung des heutigen Zieles wird im nächsten Schritt wird mit der Methode des „World Café"[13] gearbeitet. Hier wird es „BVA-Café" genannt, um die Gespräche sofort nah ans Thema zu holen.
„Wir begeben uns ins BVA Cafe und führen an jedem Tisch Gespräche, die wirklich von Bedeutung sind," so die erste Erläuterung des Mediators. Die folgenden Fragen werden besprochen (siehe Anhang 3)

Was war (positiv und negativ) wichtig im bisherigen Verfahren?
Was fehlt mir, was fällt mir auf?
Die Beantwortung welcher Frage würde die ganze Gemeinde wirklich voran bringen?

Die methodischen Ziele dieses Verfahrens bestehen vor allem in der Reflexion durch Gespräche ohne den Mediator, die es den Beteiligten ermöglichen, sich innerhalb der Gruppe auszutauschen. Dies fördert die Autonomie des Gremiums und ihre Fähigkeit „Führung über sich selbst" zu übernehmen. Darüberhinaus kommen durch die Form der vielen Tischgespräche mehr Dinge von mehr Beteiligten zur Sprache und werden visualisiert.
Hier liegt der entscheidende Nutzen eines „World Café" in dieser Phase.

[13] Vgl. hierzu Brown, Isaacs, Das World Café, Heidelberg 2007

Nach der Präsentation der „Tischdecken-Notizen“ stellt sich in der im Stuhlkreis durchgeführten Reflexion heraus, daß es zu Frage 3 („Die Beantwortung welcher Frage, würde die ganze Gemeinde wirklich voran bringen? “) Übereinstimmungen gibt, die die Gruppe nicht erwartet hat. Diese haben möglicherweise mit den Verbindungen zu tun, die über die Grenzen der Ursprungsgemeinden hinweg existieren.
Die Aufstellung zum „Magischen Dreieck“ soll darüber Klarheit verschaffen. Die Beteiligten stehen im Kreis. Aufgabe: Sie sollen sich so sortieren, daß sie sich mit zwei weiteren Personen im gleichen Abstand befinden. Das Kriterium für die Auswahl dieser Personen wird durch die folgende Frage vorgegeben.

Frage: Welche Verbindungen/ Verbundenheiten gibt es außerhalb derer durch den gemeinsamen Gemeinde-Bezirk? Aufstellung magisches Dreieck – Reflexion: Welche Kriterien sind gewählt worden? Welche Kriterien sind wichtig für das Gefühl der Verbundenheit?
Im Kreisgespräch zur Reflexion des Magischen Dreiecks heben die Beteiligten hervor, daß schon sehr viel über die Bezirksgrenzen innerhalb der Gemeinde hinweg gearbeitet werde. Damit erarbeitet die Gruppe eine wichtige Basis für das Verständnis der weiteren Zusammenarbeit.

Erfolgsfaktor: Wechselnde Settings, viele Begegnungen untereinander, Schaffung von Sichtbarkeit des Verbindenden

Bisher wurden die trennenden Konflikte und unterschiedlichen Positionen in den Mittelpunkt der Betrachtungen und Gespräche gerückt. Nun erlebt es die Gruppe als wohltuend, daß sie nicht nur so viele Querverbindungen besitzt (als Ergebnis der Bemühungen um gute Zusammenarbeit seit der Fusion), sondern diese auch von allen Beteiligten positiv bewertet werden. Die Beteiligten haben sich in den Tischgesprächen des „World Café“ angenähert, zugehört und selbst erzählt. Es gab keine Diskussion um die richtige Meinung. Anschließend zeigten sie sich mit ihren Querbeziehungen sichtbar für alle im Magischen Dreieck. Ab dieser Phase gehen die Beteiligten auch körpersprachlich, nicht nur in ihren verbalen Äußerungen spontaner und im wahrsten Sinne des Wortes zugewandter miteinander um.

5. Phase: Vereinbarung

Im abschließenden Teil des Verfahrens geht es darum zu erreichen, daß sich die Beteiligten mit einem gemeinsamen Ziel für die Tagung des gesamten BVA identifizieren.
In einem ca. 30-minütigen Brainstorming Prozess sind alle gefordert, ihre Ideen zu der Gestaltung der gemeinsamen erfolgreichen Zukunft beizutragen.
Die Ideen und Vorstellungen werden aus der Imagination des bereits erfolgten Gelingens der Gemeindefusion genannt. Beschrieben werden darin alle vorstellbaren Aktionen, Sinneswahrnehmungen und Ereignisse. Der Mediator schreibt sie ohne Sortierung auf ein Flip Chart.
Danach werden in einer vom Mediator moderierten Reflexion die Ziele identifiziert, die im kommenden Jahr 2009 wirklich von realistischer Bedeutung sind. Diese werden rot unterstrichen.
Eine schwungvolle Moderation hilft der Gruppe zu dieser späten Abendstunde trotz Müdigkeit aktiv im Prozess zu bleiben.

Das Ergebnis dieser Phase sind sechs identifi zierte W unschergebnisse für die Zusamm en-arbeit des Gremiums im kommenden Jahr.

Diese sechs W unschziele m üssen nun, um den selb st gegebenen Arbeitsauftrag zu erfüllen, auf einen einzigen „Ziel-Satz“ reduziert werden.

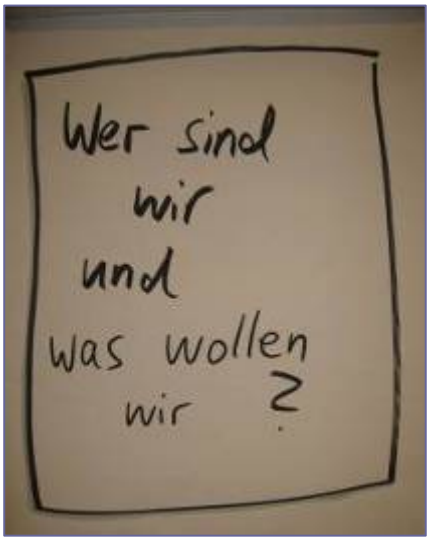
Ein klare r Zielsa tz als Plattf orm ist notwe ndig, als gem einsame Basis, die auch in möglicherweise schwierigen Phasen der ko mmenden Konferenz, Orientierung und da mit Sicherheit gibt. Der klare Satz hat, bezogen auf die oben beschriebe nen Schwierigkeiten von Gruppen in Kalten Konfliktkulturen, auch eine „Führungs“[14] -Funktion.

Die sechs teils „hochfliegenden Ziele“ (Zitat Beteiligter), des vorangegangenen Schrittes (siehe dazu die Abbildung des Flip Charts in A nhang 4), werden durch die Gruppe auf ihren gemeinsamen Hintergrund hin untersucht.
Die Gruppe stellt in dieser Phase ihr Bedür fnis nach gem einsamer Klärung des Selbst-verständnisses ihrer Gemeinde heraus.

Der Satz: „Wer sind wir, was wollen wir wir und was können wir?“ wird von einem Beteiligten formuliert, findet allgem eine Zustimmung und wird auf seinen Nutzen als Plattform und seiner Klarheit hin beleuchtet.

Ein anderer Beteilig ter hebt hervor, daß es gerade heute a uch darum gehe n m üsse, heraus zu arbeiten, „was wir überhaupt schaffen und leisten „können“. Vor dieser Auseinandersetzung dürfe sich die Gruppe, w ährend der BVA Konfe renz nicht drücken. Dies er Hinweis wird von allen als wichtig bewertet.

Um das M otto nicht länger werden zu lassen, verzichtet die Gruppe darauf, den Begriff „können“ zu integrieren. Im Laufe der Bearbe itung soll die Machbarke it allerdings imm er überprüft werden.



Dieser Ged anke ist ein wichtiger Hinweis auf einen nötigen „Reality Check“ im Laufe des späteren Verfahrens. Der Mediator wertet dies al s Hinweis auf Erfahrungen, die von den Be teiligten in möglicherw eise vorangegangenen Prozessen m it assoziativ-bra instormhaften Verfahren ge-macht wurden. Hier liegt die Vermutung nahe, daß dabei Ziele und Maßnahm en produziert worden sind, die sich später als nicht umsetzbar erwiesen haben.
Aus pragmatischen Gründen verz ichtet der Mediator zu dieser späten Abendstunde da rauf, hierüber eine Reflexion durchzuführen.

Schlussendlich findet ein Beteiligter den Satz, mit dem alle arbeiten wollen:
„Wer sind wir und was wollen wir?“
Das als zu allgemein empfundene Fusionsziel „durch Synergie-Effekte eine stärkere Effizienz der Arbeit in allen Belangen zu erreichen“, soll

[14] „Führung“ darf an dieser Stelle auch verstanden werden, als „Steuerung“ im Sinne von „controlling“.

1. konkretisiert und
2. in konkrete Schritte übertragen,
3. planvoll abgearbeitet, sowie
4. besprochen und ggf. modifiziert werden können.

Am Ende läuft alles sehr zügig

Diese Phase wird insgesamt in weniger als 30 Minuten absolviert.
Die Gruppe steuert sich im Rahmen dieses F indungsprozesses selbständig, nahezu ohne mediative oder m oderative Interventionen. Es komm t nur wenige Male dazu, daß der Mediator in moderativer Haltung, Rede-Reihenfolgen festhält und den Beteiligten signalisiert, wer sich zuerst „gemeldet" hat.
Dieses Verfahren scheinen die Beteiligten gut zu kennen. Sein Einsatz gibt ihnen die Freiheit sich ganz auf inhaltliche Beiträge zu konzentrieren.
Möglicherweise zeigt sich hier, daß nach dem gesteuerten Auftauen in den frühen Mediationsphasen, nun genügend Sicherheit und Vertrauen der Beteiligten zueinander besteht, um wieder zügig miteinander voran zu kommen.[15]

Abgeschlossen wird diese Arbeit m it der Plan ungsgruppe m it einer Mi ni-Blitzlichtrunde, in der alle Beteiligten erfreut zeigen ein gemeinsam getragenes Ergebnis erreicht zu haben. Auch wird der Hoffnung Ausdruck verliehen, daß „diesm al wirklich alle dahinter stehen". Auch dies ein Hinweis auf erlebte Frustrationen in der Kalten Konfliktkultur.

3. Main-Mediation / Durchführung der Mediation

1.Phase: Einleitung, Setting, Erläuterungen und Begrüßung

An eineinh alb Tagen (Sa mstag un d Sonntag Nachmittag) soll die im Planungsverfahren entwickelte Frage: „Wer sind wir und was wolle n wir" beantwortet und das als zu allgem ein empfundene Fusionsziel (s.o.) bearbeitet werden.
Der Raum ist so vorbereitet, dass die Gruppe leicht zwis chen dem Setting des großen Stulkreises und kleinen Anordnungen wechseln kann.
Flip Charts und Stellwände sc haffen einen Raum teilungseffekt, dadurch fühlen sich die Beteiligten wohler, als in einem leeren Saal. Auch vermitteln die v ielen noch unbeschrifteten Papierbögen, daß nun hier eine Menge passieren wi rd und es sich lohnt dies festzuhalten. Auf diesem Wegewird von Anfang an eine hohe W ertschätzung für die erwarteten Gespräche der Beteiligten mitgeteilt.
Zu Beginn begrüßt die BVA Vorsitzende da s Grem ium. Hierbei legt sie besonderes Augenmerk auf die Be deutung der „gem einsamen Suche nach unserer Haltung – unserer persönlichen Haltung und m öglicherweise uns erer gem einsamen – zu Fragen des Gemeinschaftsgefühls in der Gemeinde trotz der Verschiedenheit jedes Mitglieds."[16]

[15] Anita von Hertel, Ff/M. 2009;„Professionelle Konfliktlösung", auf S.111 beschreibt sie, wie die solide Vorarbeit, als Grundlage für den Moment der Erkenntnis („Heureka") diesen durch die Beteiligten selbst und plötzlich entstehen lässt.
[16] Ferner geht es in ihrer Rede um „Offenheit und Ehrlichkeit in den Gesprächen und die damit verbundene gegenseitige Toleranz." „ Alles, was dazu gehört und alles was Sie einbringen ist wichtig! Das, was wir heute erarbeiten, ist die Grundlage für unsere gemeinsame Arbeit morgen Nachmittag. Dann geht es um die konkrete Umsetzung aller Ergebnisse." Sie bestätigt die Wichtigkeit und den besonderen Wert dieser Arbeit. „Das was wir an diesem Wochenende schaffen, wird unsere Gemeinde stärken."

Damit übernimmt sie Führungsverantwortung und zeigt, daß sie hinter dem Verfahren steht. Auch möglicherweise noch verunsicherten Beteiligten wird dadurch Sicherheit gegeben, sich in diesem Prozess aktiv einzumischen.
Nach einer kurzen gegenseitigen Vorstellung des MediatorInnenteams Rainer Wolf und Sylvia Haase, hierbei wird der Teamcharakter[17] auch auf MediatorInnenseite hervorgehoben, wird das Vorgehen im Rahmen der Arbeit mit der Planungsgruppe in vier Schritten visualisiert erläutert.

Unser Weg zueinander - Gestern
Unsere gemeinsame Situation - Heute
Unsere Visionen und Ziele – Morgen
Unsere Schritte - Sofort
Ebenso wird die Gruppe darauf vorbereitet, daß es wechselnde Phasen von Groß- und Klein-Gruppen und Einzelarbeit geben wird. Die Rollen in Kleingruppenarbeiten werden erläutert (ModeratorIn – SchreiberIn/ PräsentatorIn – ZeitwächterIn).
In motivierenden Worten wird von der Arbeit mit der Planungsgruppe berichtet.[18] Wie schon in der Arbeit mit der Planungsgruppe werden Arbeitsvereinbarungen besprochen und visualisiert. Das gleiche geschieht mit dem Zitat von Johann Heinrich Pestalozzi.

2.Phase: Darstellung der Sichtweise
Zeitleiste

Die Arbeit mit der Zeitleiste ermöglicht den Beteiligten, sich auch physisch zu begegnen. Die Enge an der Zeitleiste sorgt für Begegnung und erste Kontaktaufnahmen zwischen Menschen, die sich vorher nur in den traditionellen Sitzungsrollen kennen lernen konnten.
Zuerst schreiben oder zeichnen die Beteiligten alle Entwicklungen und wichtigen Daten auf die Zeitleiste, die ihnen im globalen Kontext einfallen. Darauf folgt der persönliche Kontext und abschließend der des jeweiligen Gemeindebezirks. (Dauer 3 x 20 Minuten). Nach einer kurzen Pause wird in sogenannten homogenen Kleingruppen reflektiert.

Reflexion in homogenen Kleingruppen

---

[17] Die Rollen im MediatorInnenteam sind wie folgt vereinbart: Rainer Wolf übernimmt die Gesprächsführung mit der Gesamtgruppe, sowie die „Federführung" an den Charts; Sylvia Haase steht vor allem in Kleingruppenphasen für methodische Rückfragen zur Verfügung. Gemeinsam reflektieren sie in den Pausen, soweit es die teils auch dann wichtige direkte Kommunikation mit den Beteiligten zulässt, den Prozessverlauf und beraten, ob der Mediationsplan zu modifizieren ist.

[18] Zur Einstiegsmotivation wurde vom Mediator eine freie Begrüßungsrede nach den folgenden Notizen gehalten: „Wir konnten das im Laufe der Arbeit mit der Planungsgruppe schon erleben, daß Sie mit viel Herz und Engagement und Willen zum Gelingen bei Ihrer Sache sind. Ihre Aufgaben sind nicht gering – und schon gar nicht gering zu schätzen und möglichwerweise hat den einen oder die andere schon einmal das Gefühl überkommen, was haben wir uns da nur eingebrockt.
Wir haben allerdings auch die positive Energie der Planungsgruppe erlebt, die die sich kurz vor Weihnachten mit uns getroffen hat und sind uns sicher, mit dieser Energie und Ihre Energie werden Sie hervorragende Ergebnisse durch Ihre Gespräche erreichen. Sie werden das schaffen!"

In den homogenen Kleingruppen sitzen nur BVA Mitglieder eines Gemeindebezirks. Der Vorteil dieser Arbeit besteht darin, daß auf vertrauensvoller Basis die eigene Sichtweise leichter benannt werden kann, bevor sie im Plenum auch Beteiligten aus anderen Bezirken mitgeteilt wird. Gleichzeitig entsteht eine kollektiv getragene Bewegung auf die anderen zu, welche den gesamten Mediationsprozess voran bringt, da in dieser Phase aus allen Bezirken erarbeitete Ergebnisse reflektiert werden. (Dauer 45 Minuten)
Die Fragestellung der Reflexion ist: „Was ist für uns an dem, was wir vor uns auf der Zeitleiste sehen, bedeutsam?“ Um die Ergebnisse der Reflexion zu kommunizieren, bereiten die Beteiligten jeweils eine maximal 3-minütige Flip-Chart-Präsentation vor.

Bewusste Pausengestaltung – Zeit zum unstrukturierten Austausch

Nach den Präsentationen, die bewusst nicht diskutiert werden sollen (was auch nicht geschieht), beginnt nach einer weiteren kurzen Pause, eine Phase der Einzelarbeit.
Die Pausen werden nicht etwa dann in den Ablauf integriert, wenn ein Thema abgeschlossen wurde. Vielmehr wird mit ihnen die anhaltende Spannung genutzt. Dadurch arbeitet die Aufgabe unbewusst weiter und wird automatisch zum Pausen-Thema in veränderter Stimmung.[19]

Einzelarbeit: Unsere gemeinsame Situation

Im Zeitrahmen von 8 Minuten bearbeiten die Beteiligten, nachdem sie durch eine kleine „Phantasiereise“ eingeführt worden sind, Fragen, die ihnen einen Perspektivwechsel erlauben.
Einleitung: Stellen Sie sich für einen Moment vor, Sie seien ein normales Gemeindemitglied.

Mit dieser Methode die Sicht von Außen gelingt es sich selbst in der eigenen Verstrickung mit der problemstarre Situation wahrzunehmen.[20]

Reflexion in gemischten Gruppen

In der anschließenden Reflexion, die in gemischten Gruppen stattfindet, werden mit der folgenden Arbeitsanweisung zwei Aspekte beleuchtet: „Wo liegen Ihre Gemeinsamkeiten? Wo unterscheiden sich Ihre Gedanken? Was ist Ihnen besonders wichtig? Verteilen Sie dabei Punkte (jede Person darf drei Punkte verteilen).“

---

[19] Facilitator sprechen in diesem Zusammenhang von der „Spannung der Katze vor dem Sprung“. Man hält diese Spannung auch über eine Pause hinweg. Danach kann es zügig weiter gehen. Auch die Methode „World Café“ nutzt die Pause bewusst. Ihr Ansatz: Die wichtigsten Dinge entstehen in den Pausen. Vgl. hierzu Brown, Isaacs, Das World Café, Heidelberg 2007

[20] Die folgende „Phantasiereise“ wird gemacht: Stellen Sie sich für einen Moment vor, Sie seien ein normales Gemeindemitglied. Stellen Sie sich vor, was sie als normales Gemeindemitglied ganz konkret tun, was Sie erleben, wenn Sie mit Mitarbeitern oder Repräsentanten der Gemeinde zu tun haben. Machen Sie sich Notizen zu folgender Situation und meinen Fragen.
Sie betreten einen Gemeinderaum (Kirche oder etwas anderes differenzieren): Wie empfinden Sie die Umgebung/ Atmosphäre/ Stimmung? Wie wirkt alles auf Sie, was löst es bei Ihnen aus? Wie finden Sie sich zurecht? Was gefällt Ihnen auf Anhieb, was stört sie? Wie erleben Sie die Mitarbeiter von ....? Spüren Sie Aufmerksamkeit? Herzlichkeit? Wärme? Fühlen Sie sich Willkommen? Was spüren sie? Welche Kleinigkeiten fallen Ihnen besonders auf? Machen Sie sich Ihre Notizen. Dazu haben sie 6 Minuten Zeit – jetzt.

Daran anschließend gehen die Beteiligten wieder in ihre Rolle als BVA Mitglieder.

3. Phase: Konflikterhellung

Per Karten abfrage werden aus heutiger Pers pektive d ie folgenden Fragen geklärt: W as empfinden Sie als frustrierend? W as e mpfinden Sie als Herausforderung für uns alle? W as wünschen Sie sich als Ergebnis bis morgen Abend?
Die Ergebnisse werden in gem ischten Gruppen sortiert und angepinnt. D ann findet die große Mittagspause statt. Erst später werden diese Ergebnisse wieder zum Einsatz kommen.

Unsicherheit und Intervention nach der Pause

In dieser Phase nach den ersten Runden, in denen für den Großteil der BVA Mitglieder form al und inhaltlic h Neuland betreten wurde, komm en einzelne Beteiligte auf den Mediator zu und äußern persönliche Verunsicherung. Sie fragen nach, „ob wir m it de m Verfahren in der vorgesehen Zeit fertig werden können“, es gäb schon zu viele negative Erfahrungen mit „Endlos-Sitzungen“, bei denen „am Ende doch nichts raus gekommen wäre“.
Diese auftretende Unsicherheit wird vom Mediator als wichtiger Hinweis darauf gewertet, daß wenigstens für diejenigen, die es sagen, vermutlich aber für mehr Beteiligte, etwas in Bewegung geraten ist. Dies e Bewegung führt zu eine r Unsicherheit, die möglichwerweise mit für die Gruppe gängigen Erklärungsmustern nicht direkt fassbar ist.
Vor diesem Hi mntergrund stellt der Mediator zunächst das Modell der „4 Phasen der Veränderung“ nach Claes F Janssen vor.[21]
Der Nutzen dieser Erläuterung besteht vorrangig im direkten Eingehen auf die Bedürfnisse Beteiligter. W ichtig ist auch, daß hierm it ei ne Sicherheit aufgrund der Sachkenntnis des Mediators verm ittelt wird. Bezo gen auf da s notwend ige Führun gshandeln in Kalten Konfliktkulturen (s.o.), ist dies ein wichtiger Einschub in den Ablaufplan.

Wendepunkt Magisches Dreieck

Nach der Mittagspause gegen 14:00 Uhr findet zur them atisch eingebundenen Auflockerung die Aufstellung zu einem „Magischen Dreieck“ st att. Im Rahm en dieser Aufstellung sollen die Personen, zu denen sich die Anwesenden „in Beziehung stellen“ einem Kriterium entsprechen, daß in diesem Fall nur die sich aufstellende Person definiert. Frage: W elche Verbindungen/ Verbundenheiten gibt es für sie m it a nderen Personen, außerhalb derer durch den gemeinsamen Gemeinde-Bezirk?
Nach etwa 15 Minuten kommt das „Magische Dreieck“ zur Ruhe. Der Mediator fragt die einzelnen Personen nach ihrem Kriterium und den „passenden“ Personen.
Anschließend wird im gleichen Setting reflek tiert, we lche Kriter ien wichtig wa ren f ür das Gefühl der Verbundenheit in diesem Kreis. Di e Gruppe ist überrascht, wieviele Querverbindungen der Beteiligten untereinand er besitzen. Einige Beteiligte bringen zur Sprache, daß ihnen nun auffällt, daß sie viel zu wenig über die anderen BVA Mitglieder wüssten und wie wichtig es ihnen sei, den „R eichtum an Beziehungen untereina nder“ hier vor Augen geführt zu bekommen.

[21] Vgl. 4 Phasen der Veränderung. Modell nach Claes F Janssen. Quelle: <www.claesjanssen.com/four-rooms/matrix/index.shtml>.

Nutzen der Aufstellung des Magischen Dreiecks

Der Vorteil dieser Übung im Einsatz nach einer Pause besteht darin, daß sich alle in mehrfachem Sinne bewegen können. Die körperliche Bewegung dabei führt zu neuen Perspektiven, weil man im wahrsten Sinne des Wortes seinen Standpunkt mehrfach wechselt und sich vor seinen Augen die „Verhältnisse verschieben". Im übertragen Sinne wird hier ein Denken entwickelt, welches sich an instabilen Umwelten orientiert (im ökonomischen Kontext würde vom dynamischen Marktgeschehen gesprochen).
Diese Betrachtungsweise unterstützt das Gremium dabei, seine Arbeit vor dem Hintergrund des Lebens nicht nur in der Gemeinde im engeren Sinne zu betrachten, sondern eine umfassendere Sicht zu nutzen. Schließlich geht es in diesem Verfahren um eine Neuausrichtung nach einer Fusion, die aufgrund des gesellschaftlichen Wandels im betreffenden Statdtteil und darüber hinaus notwendig wurde. Die durchgeführte Aufstellung hilft eine realistische Sicht „zunächst auf den Teller und dann über den Tellerrand hinaus" zu erlangen.

Reflexion der Gruppenarbeit vor der Pause

Mit Schwung gelangt die Gruppe anschließend in die Reflexion derArbeiten aus den gemischten Gruppen. (Zur Erinnerung: Per Kartenabfrage wurden aus heutiger Perspektive die folgenden Fragen geklärt: Was empfinden Sie als frustrierend? Was empfinden Sie als Herausforderung für uns alle? Was wünschen Sie sich als Ergebnis bis morgen Abend? Die Ergebnisse wurden sortiert und angepinnt.)
Die mit den Kartenclustern versehenen Metaplanwände werden nun wieder in homogenen Kleingruppen betrachtet. Dazu bittet der Mediator die Beteiligten um „Kurzbegegnungen in der homogenen Kleingruppe". Für die Dauer von maximal 5 Minuten sollen die persönliche Essenz bzgl. des Ergebnisses der Gruppenarbeit mitgeteilt und erkundet, nicht aber diskutiert werden.
Damit der subjektive Faktor gestärkt wird, entlastet der Mediator die einzelnen Beteiligten mit der Bemerkung, daß Sie „keine Sorge zu haben brauchen, etwas zu vergessen: Wenn Sie gerade nicht darauf kommen, sagt es jemand anderes,".

Erfolgsfaktor: Rückversicherung

Der Schritt zurück in die homogene Gruppen, also Gruppen aus den Gemeindebezirken, gibt den BVA Mitgliedern, die nun schon seit dem späten Vormittag in „gemischten" Konstellationen arbeiten, die Gelegenheit „die neuen Erfahrungen durch alte Brillen zu betrachten".
So können nicht nur die neuen Erfahrungen, sondern auch die alten Muster der Bezirkskonstellationen wahrgenommen und einer bewussten Betrachtung unterzogen werden. Die Reflexion des Spannungsfeldes zwischen altem Zustand und gewünschter Entwicklung wird weiter forciert.

4.Phase: Problemlösung

Betrachtung aus der Perspektive der erfolgreichen Zukunft

Nach mittlerweile sieben Stunden Arbeit kommt die Gruppe energetisch an einen Punkt, der eine schwungvolle Moderation (Führung) erfordert.
Im folgenden Schritt müssen die Beteiligten nicht selbst schreiben und nicht in wechselnden Konstellation, aufeinander eingehen, was durchaus anstrengend ist. Das Finden von Lösungsoptionen wird mittels des brainstormhaft-assoziativen Verfahren der „Betrachtung aus der Perspektive der erfolgreichen Zukunft" (s.o.) durchgeführt.

Setting: Halbkreis vor einem Flip- Chart. Dort steht der Mediator und schreibt auf, was die Gruppe hereinruft. (Dauer ca. 20 Minuten).
Der Zweck besteht darin mögliche Zukünfte zu visionieren. „Was haben wir in zwei Jahren alles erreicht?“[22]. (Das Foto befindet sich im Anhang 5 etwas größer).
Nachdem das Brainstorming abgeschlossen ist, liest der Mediator alles noch einmal vor. Die vielen unterschiedlichen Ideen bringen die Gruppe in eine echte „Lösungstrance“. „Es macht Freude sich zu trauen, was neues zu denken.“ (Zitat Beteiligter)
Anschließend werden die vielen Assoziationen und Ideen bewertet. Diejenigen, welche alle Beteiligten wirklich realisieren wollen, werden rot unterstrichen. Das Chart bleibt präsent im Raum hängen. Die rot unterstrichenen Ideen werden auf ein neues Chart geschrieben. Im Rahmen einer Pause werden sie mit Klebepunkten bewertet.

Betrachtung der aktuellen Realität

Im nächsten Schritt geht es darum, den Beteiligten eine Möglichkeit des „Reality Checks“ zu geben. Dies war ein Aspekt der Planungsgruppe und gibt der Gruppe die Sicherheit, daß mit diesem Verfahren keine Luftschlösser gebaut werden. Dazu werden die Kriterien

- unsere Stärken,
- die Herausforderungen, vor denen wir stehen,
- die Fallen, in die wir tappen können, sowie
- der Nutzen für Andere

assoziativ beleuchtet und auf Zuruf, wie zuvor, vom Mediator groß aufgeschrieben. Die Gruppe erlangt hier ein genaues Bild über ihre Situation und worauf sie sich einstellen kann.

Erfolgsfaktor: Erkenntnis der Selbstwirksamkeit

Dieser Schritt erweist sich im Nachhinein als für diese Gruppe sehr hilfreich, da hier viele der Aspekte auf den Punkt kommen und visualisiert in den Raum geholt werden, die im Laufe der Arbeit besprochen worden sind. Es verstärken sich sowohl das Gefühl der Dringlichkeit des Handelns, als auch die Wahrnehmung der Gruppe am heutigen Tag schon sehr viel geleistet zu haben. Letzteres bedeutet die Erkenntnis der Selbstwirksamkeit, welche gerade in einer festgefahren erlebten Situation des Kalten Konfliktes ein entscheidender Schlüssel für die Wiedererlangung von Handlungsfähigkeit darstellt.

Die erste Vereinbarung - Konkretisierung des Fusionszieles

Nach dem „Blick nach vorne“ und der „Betrachtung dessen, was ist“ wird im Folgenden die erste Vereinbarung dieser Mediation realisiert.

[22] Anmoderation des Mediators zur Visionierung möglicher Zuküfte: „Wir befinden uns plötzlich im Jahre 2012. Januar 2012: Draußen ist dasselbe Wetter wie vor drei Jahren. Und es hat sich so viel geändert. Seit der Konferenz vor drei Jahren haben wir alles erreicht, was wir wollten. Wir haben ein rauschendes Fest gefeiert, weil wirklich alles geklappt hat. Große Dinge. Dinge, die wir früher für undenkbar und unmöglich gehalten haben und auch ganz kleine Dinge, die vielleicht zunächst nur für uns persönlich wichtig waren, die aber zum Gelingen des Ganzen dazu gehörten, damit wir so erfolgreich sein konnten. Was haben wir alles erreicht?“

Das Fusionsziel „durch Synergie-Effekte eine stärkere Effizienz der Arbeit in allen Belangen zu erreichen“, wird konkretisiert. Dazu betrachten die Beteiligten noch einmal die Punkteverteilung. Auf welche Ziele oder Projekte wollen wir uns alle festlegen? (Das Foto befindet sich im Anhang 5 etwas größer).
Für die Gruppe ist einmütig und augenblicklich klar, daß „das Engagement vieler Ehrenamtlicher und die Gestaltung der Gottesdienste“ im Fokus der BVA Mitglieder stehen müssen. Die vorher intuitiv gemachte Punkteverteilung ergibt für die Beteiligten jetzt ein kohärentes und schlüssiges Bild.
Mithilfe dieser Konkretisierung, als erster mediativ erreichter Vereinbarung, soll am nächsten Tag weiter gearbeitet werden.

Zuversichtlicher Abschluss des ersten Tages

In der Abschlussrunde drücken alle Beteiligten ihre „große Hoffnung“ aus, daß wir „morgen alles schaffen, was wir uns vorgenommen haben“. Die Gruppe reflektiert, daß nach dem „langsamen Beginn“, die „Klarheiten“ und „Schritte in der Diskussion“, dann „wie von selbst kamen“.[23]
Anschließend werden die Charts abfotografiert, damit die Wände wieder frei gemacht werden können. Um die Gruppe bereits bei der Ankunft am nächsten Morgen einzustimmen und die erfolgreiche Arbeit wie der ins Bewusstsein zu rücken, werden die Charts ins Treppenhaus gehängt. Morgen werden die TeilnehmerInnen noch einmal den Weg ihrer Gespräche und die Ergebnisse „durchschreiten“.

Zögerlicher Beginn des zweiten Tages

Am folgenden Sonntag Nachmittag beginnt die Arbeit um 14 Uhr mit einer Stehkonferenz in „Zufallsgruppen“. Ganz so zufällig stehen die Gruppen allerdings nicht zusammen, es gibt „Bezirks-„ und „Freundesgruppen“. Gewohntes Thema: Gibt es etwas, das seit gestern passiert ist, über das wir jetzt sprechen sollten?
Die Gesamtgruppe spricht in der anschließenden Reflexion im Plenum über viele Details der Gespräche des gestrigen Tages. Mehr und mehr „Probleme“ kommen zur Sprache und werden auf einem Chart gesammelt. Dabei lässt sich beobachten, daß auf geäußerte „Probleme“, hier drückt auch das „wording“ den gewohnten Umgang miteinander aus, mit neuen „Problemen“ geantwortet wird.
Dem Mediatoren Team erscheint diese Phase als wichtig für die Einzelnen, um sich zu vergewissern, ob sie noch in dem Gremium sind, daß sie bis gestern kannten. Indem sich die Gruppe wieder auf ihre gewohnten Muster in der Problemstarre stützt, erlangt einen Zugewinn von Selbstsicherheit, die sie benötigt, um auch heute wieder Neuland betreten zu können. Dem Team ist klar, daß in dieser Phase ein wichtiger „Lernschritt“ für das Gremium kreiert werden kann.

Paradoxe Frage zur Lösung der Problemstarre

Die neu entstandene Situation soll durch die folgende Arbeitsphase bewusst gemacht und aufgelöst werden. In Einzelarbeit überlegt jede Person, „was passieren oder nicht passieren muss, damit sich nichts ändert“ und überträgt die Gedanken stichworthaft auf Kärtchen. Nach „langen 15 Minuten“, in denen die Gruppe auffällig stiller arbeitet, als in den früheren

[23] Vgl. Anita von Hertel, Ff/M. 2009;„Professionelle Konfliktlösung“.

Einzelarbeitsphasen, entsteht eine angespannte Stimmung im Raum. Diese wird von allen wahrgenommen, aber zunächst nicht zur Bearbeitung gebracht. Die Beteiligten sollen vorher die drei aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte ihrer Stimmung mit einem Stern zu kennzeichnen. Dies dient zur qualitativen Bewertung und Reflexion der eigenen Arbeit.
Der Mediator bittet die Beteiligten nun ihre Zettel an eine Pinwand zu hängen, „damit sie nicht vergessen werden können".
Dies führt dazu, daß die hemmenden, alten Verhaltensmuster, welche auf den Kärtchen festgehalten sind, von nun an ständig präsent sind und als Moment der Dringlichkeit, daß etwas geändert werden muss, motivieren wieder in die lösungsorientierte Haltung vom Vortag zu gehen. Darüber hinaus wurde den alten Verhaltensweisen der Raum gegeben, den sie brauchen. Die Einzelnen konnten sich in dieser schwierigen Phase der Wiederaufnahme der Arbeit artikulieren und produktiv mit ihren zunächst vielleicht noch diffusen Sorgen arbeiten.
Im MediatorInnen-Team wird entschieden, die Beteiligten zunächst wieder auf die Zielsetzung dieser Konferenz zu orientieren, um erst dann die Problem starre zu beleuchten. Ein wenig Abstand und Entspannung sollen eine Atempause verschaffen und den Einzelnen ermöglichen, wieder frisch auf die schwierigen Seiten der Situation des Gremiums zu blicken.

Orientierung durch Information in der Phase des Zweifels

Daher stellt der Mediator den Beteiligten an dieser Stelle den weiteren Ablauf vor. Auf noch leeren Karten und Metaplanwänden ist die Struktur der Erarbeitung der konkreten Schritte und Arbeitsplanung zu erkennen. Diese sollen im weiteren Verlauf beschriftet werden.
Nach einer kurzen Pause erläutert der Mediator die „Verstrickung im Konflikt" nach Glasl.[24]
In eskalierenden Konflikten, so referiert der Mediator, sieht man sich bei zunehmender Verstrickung nur noch als reagierende Partei. So entsteht im Laufe der Zeit eine Pattsituation, aus der heraus sich scheinbar nichts mehr bewegen lässt. Dies fügt sich sich fatalerweise zur Starre in Kalten Konfliktkulturen. Die Beteiligten erleben sich als ohnmächtig und die Gegenseite als allmächtig.
Es zeigt sich, daß die Gruppe an dieser Stelle entlastet wird, als sie merkt, daß ihr aktueller Stand, nicht außergewöhnlich ist und sie nicht „besonders unfähig daraus zu kommen" (Zitat Beteiligte).

Auswirkung der Co Mediatorin

An dieser Stelle des Mediationsverfahrens ist die Auswirkung der, sich bewusst im Hintergrund haltenden, immer präsenten Co-Mediatorin besonders wichtig.
Die BVA Mitglieder können und sollen wahrnehmen, daß sich das MediatorInnen-Team bespricht. Dies verdeutlicht einerseits die professionelle Distanz zur Situation, die mediatorisch diskutiert und bearbeitet wird. Andererseits wird die Verbundenheit des Teams zu den Beteiligten in ihrer sorgenvollen Lage dokumentiert. Das Team nimmt sich Zeit, um über die Beteiligten und das Verfahren zu reden. Auch hier liegt ein Aspekt von Wertschätzung.

[24] Vgl. F.Glasl, S.216ff, im Kapitel 8.3 Wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen beschreibt er die „Verstrickung im Konflikt".

Es wird für die Prozess beteiligten erlebbar, daß die Mediation im Team Gelassenheit ausstrahlt und zuversichtlich auch in schwierigen Situation weiter weiß. In diesem Sinne wird hier gutes Beispiel vorgelebt, für das, was der BVA auch erreichen möchte: Zugewandte ziel- und sachorientierte Zusammenarbeit.
Drei Aspekte der Arbeit mit Co-Mediation scheinen besonders effektiv zu wirken:
Die Zusammenarbeit erst schafft die Option zur gemeinsamen Reflexion der Arbeitsschritte und ihrer Wirkungen auf die Einzelnen und die Gruppe;
durch sie treten mehr Beobachtungen der einzelnen Beteiligten zutage;
die Beteiligten haben eine „andere" Ansprechpartnerin.[25]
Die Arbeit mit Co-Mediatoren ist insofern eine wichtige Versicherung in umfangreicheren Mediationsverfahren gegen Verstrickung oder Betriebsblindheit eines einzeln arbeitenden Mediators. Darüberhinaus ist es auch entspannend nicht alleine zu sein und zu wissen, daß „immer jemand da ist, um schwierige Dinge zu klären oder einfach mal persönlich zu reden".
Wichtig ist auch die praktische Unterstützung, beim Beschriften oder Um- und Abhängen von Charts, bzw. der Raumgestaltung bei wechselnden Settings.

Auf Umwegen zum Ziel trotz und wegen Zeitknappheit

Zur Zielerreichung der gesamten Konferenz ist noch das als zu allgem ein empfundene Fusionsziel „durch Synergie-Effekte eine stärkere Effizienz der Arbeit in allen Belangen zu erreichen" in konkrete Schritte zu übertragen, die planvoll abgearbeitet bzw. evaluiert werden.
Die Konkretisierung des Fusionsziel hat zwar stattgefunden, dies e gibt aber nur eine vorläufige Tendenz wieder. Zur optimalen vorbereiteten Weiterarbeit nach der Konferenz, muss das Verfahren am Ende ein sehr deutlich und scharf formuliertes Ziel hervorbringen, das als gemeinsame Plattform auch in weiteren Konflikten genügend tragfähig ist.

Umweg: Blick auf sich selbst

In der nun folgenden Phase erarbeiten die Beteiligten ihre persönlichen Beiträge zur Erreichung des gewünschten Ergebnisses. Durch den Fokus auf die Individuen kann sich niemand hinter anderen verstecken und ist ermuntert wieder in die „Lösungstrance" des gestrigen Tages zu gehen.
Nachdem alle Beteiligten ihre Beiträge auf Karten geschrieben haben, bittet der Mediator diese Karten einer anderen, frei wählbaren Person aus dem Gremium zu erläutern und zu schenken.
Es ist auch möglich sich seine Karten selbst zu schenken. Alle Beteiligten schenken sich ihre Karten gegenseitig. Die Stimmung wird gelöster und heiterer.

[25] Der Begriff der Andersartigkeit im dritten Punkt scheint besonders wichtig zu sein. Vielfach wird die „Co" im Laufe des Verfahrens angesprochen, wenn es um aktuelle Stimmungen oder Nachfragen geht. Wie stark dies an ihrer projizierten Haltung als Frau liegt, darüber kann man Vermutungen anstellen. In der abschließenden Reflexion wird dies jedoch von drei Beteiligten genannt. „Es war gut, daß auch eine Frau im Team war."

5. Phase: Vereinbarung

Fokus: Gemeinsame Plattform

In einer weiteren 3-minütigen Phase schreiben die Beteiligten auf Karten, welches mögliche Ziel, welche gemeinsame Plattform sich aus den fokussierten Zielen „das Engagement vieler Ehrenamtlicher“ und die lebendige Gestaltung der Gottesdienste“ ergeben könnte.
Die kurze Zeit für diese Aufgabe vermittelt, daß die Mediation hier volles Vertrauen in die Gruppe hat, zügig auf Ideen zu kommen. Angesichts der Erfahrungen mit erlebter Ohnmacht in der kalten Konfliktkultur, liegt eine wichtiges Neuerleben von Selbstwirksamkeit des Gremiums und der Einzelnen.
Nach Sammlung der Karten einigt sich die Gruppe im nicht moderierten Gespräch, ähnlich der Situation zum Abschluss der Arbeit mit der Planungsgruppe auf die Formulierung der folgenden gemeinsamen Plattform als Ziel für die BVA Arbeit: „Mehr Menschen für unser Gemeindeleben gewinnen“.

Von der Plattform zu den konkreten Schritten

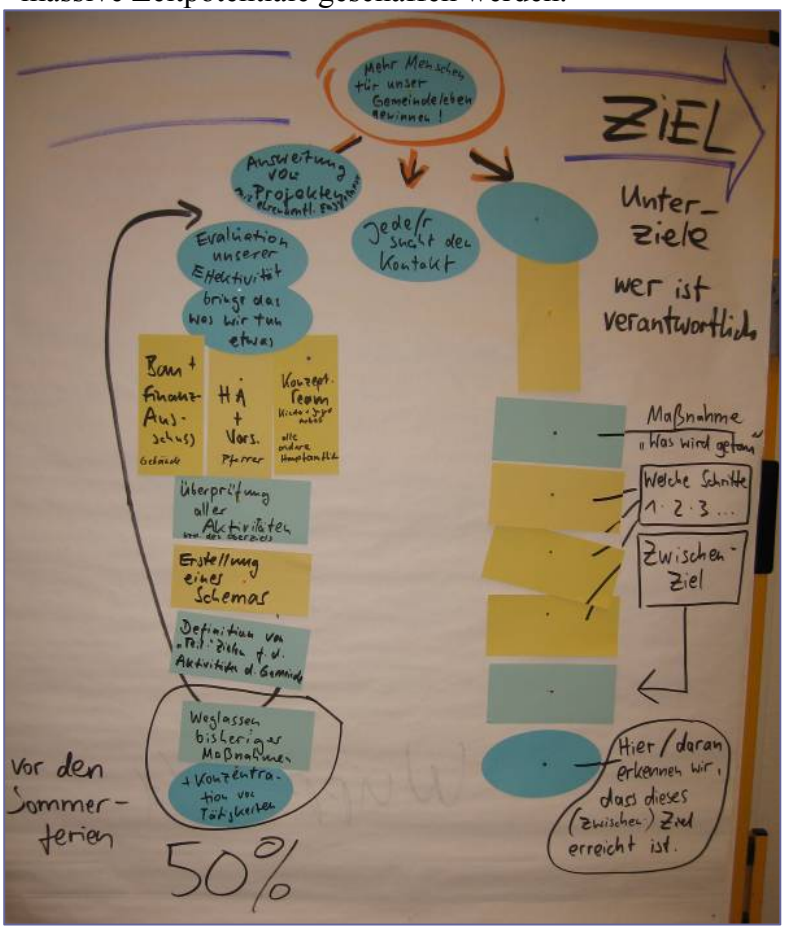
So schnell es zu dieser Formulierung gekommen ist, so rasch richten sich plötzlich die Augen auf den Mediator. Hierin drückt sich aus, in welcher Weise die Gruppe an dieser Stelle Unterstützung braucht. Die Frage wird formuliert: „Und wie sollen wir dieses Ziel jetzt umsetzen?“
Der Mediator schlägt vor erst einmal eine Pause zu machen. Auch wenn nur noch 70 Minuten bis zum intendierten Ende der Konferenz bliebe, wäre es gut vor dem Endspurt noch einmal frische Luft zu tanken. Im Gespräch des Mediations Teams wird klar, daß die Gruppe wieder Zeit braucht, um an ihre Lösungen zu kommen. Die Vermutung liegt nahe, daß es noch einen „Kick“ braucht, damit sich die Gruppe weiter bewegen kann.

Umweg: Blick auf das richten, was schon gut gelaufen ist

Nach dem Verfahren der appreciative inquiry („Wertschätzende Erkundung“) werden daraufhin Erfolgsgeschichten gesammelt, die jeder schon einmal erlebt hat (siehe Abbildung).
Im Verlauf der kommenden 20 Minuten erzählt jeder Beteiligte seine Erfolgsgeschichte einer anderen anwesenden Person. Ein Paar wählt die „beste“ Geschichte aus und stellt seine einem anderen Paar vor. Auf diese Weise werden insgesamt vier Erfolgsgeschichten aus dem gesamten Gremium ausgewählt, die allen erzählt werden. Tenor dieser Erfolgsgeschichten ist, daß Projektarbeit und zugewandtes Zuhören vor allem sehr erfolgreich war, wenn es darum ging neue Menschen für die Gemeinde zu gewinnen.
Die eingeschobene Methode aktiviert Ankerpunkte aus eigenen Erfahrungen, die den Beteiligten zeigen, daß das gewählte Ziel persönlich schon erreicht worden ist. Damit geht es jetzt nur noch um planvolles und koordiniertes Vorgehen. Es muss nur noch die Frage beantwortet werden, wie man das, was die einzelnen – wie in den Geschichten dokumentiert - schon erlebt und geschafft haben, gemeinsam umsetzt.

Der letzte Schritt - Heureka

Mit den bereits erreichten Erfolgen im Bewusstsein geht es nun wieder sehr schnell weiter. Die vorher gesammelten Ideen zum Thema Ziele werden vom Gremium als Zwischenziele identifiziert. In einem Gespräch, bei dem der Mediator nur noch fragt, wo er welche Karte genau hin pinnen soll, entwickelt das Gremium professionell und zügig eine Reihenfolge nötiger Maßnahmen.
Dazu kommt die Klärung durch der vier Pfarrer und der BVA-Vorsitzenden, daß aufgrund der schon jetzt vorhandenen Arbeitsüberlastung der Pfarrer, diese Maßnahmen nur umgesetzt werden können, wenn durch Konzentration, bzw. das Weglassen bisheriger Maßnahmen massive Zeitpotentiale geschaffen werden.



Nach Kalkulation der bisherigen Arbeitszeiten und dem prognostiziertem Zeitbedarf für die gewünschte Ausweitung von Projekten – diese waren in den vergangenen Jahren außerordentlich erfolgreich und brachten immer neue Mitglieder für das Gemeindeleben – entscheidet sich das Gremium auf die gemeinsame Formulierung, daß „50% aller Ressourcen frei gemacht werden sollen, für die Gewinnung von mehr Menschen für unser Gemeindeleben, durch die Ausweitung von Projekten“.
15 Minuten vor dem vereinbarten Ende sitzen der BVA und das Mediationsteam im Stuhlkreis. In einer Blitzlichtrunde zum Abschluss betonen die Beteiligten, daß sie es größtenteils noch vor einer Stunde nicht für möglich gehalten haben, jetzt an diesem Punkt zu sein. Alle sind erleichtert und wollen unbedingt weiterhin in schwierigen Fragen vom Mediationsteam begleitet werden.

Auf die Frage an das Team, wie sie das gemacht hätten, kann das Team sicher antworten: „Nicht wir - sie haben es gemacht“.

4. Post-Mediation / Nacharbeit im System

Noch fünf weitere Male geht der Mediator in die BVA Sitzungen, um dort in kleinen mediativen Arbeitsphasen Klärungen zu neuen Detailfragen zu erarbeiten.
Diese Arbeit führt zwar zu umgesetzten Ergebnissen, sie ist aber zäh, weil es im normalen Sitzungstrott, zunächst sehr viel Zeit und Energie in Anspruch nimmt, in analoge Verfahrensformen zu gelangen.

Möglicherweise liegt ein Schlüssel für eine Verbesserung in der Erarbeitung einer veränderten Sitzungskultur. Der zukünftige Umgang mit dieser Situation sollte Gegenstand einer weiteren Untersuchung sein.

Anhang 1 – Einladung an den BVA zur Teilnahme an der „Konferenz“

Liebe Mitglieder des Bevollmächtigtenausschusses,

„Wer sind wir und was wollen wir.“

Das ist das Motto unserer gemeinsamen Konferenz am
Samstag den 24. Januar 2009 (9:00 – 19:00 Uhr)
und Sonntag den 25. Januar 2009 (14:00 – 18:00 Uhr)
im Saal der Luther Kirche in der Oberen Sehlhofstraße.

Im Rahmen dieser beiden Tage erarbeiten wir die nächsten Schritte zur gemeinsamen Gestaltung der Zukunft unserer Gemeinde.

Wir sind auf der Suche nach unserer Haltung zu und Umsetzung von
Gemeinschaftsgefühl trotz Verschiedenheit,
von **Offenheit und Ehrlichkeit**
und **gegenseitiger Toleranz**.
Alles, was dazu gehört und alles was Sie einbringen ist wichtig!
Während der Planung sahen wir vor uns das Bild einer **lebendigen Kirche**.

Unsere ersten Gedanken betrafen neue Ideen für professionellere Gottesdienste (z.B. für Jugendliche, Familien oder mit klassischer Musik) oder auch gar nicht so verrückte Ideen wie einen Open Air Gottesdienst auf dem Alten Markt. Lasst uns und lassen Sie uns **die Leute da abholen, wo sie sind**.

An diesen beiden Tagen werden auch unsere Fragen und Zweifel
Raum finden: „Was können wir überhaupt?“

Bei allen Gedanken wissen wir,
daß dieser Weg zwar kein leichter ist, aber ein lohnender!

Vielleicht werden wir ein verunsicherndes Auf und Ab erleben,
vielleicht kommen wir an neue oder alte Grenzen und schauen, wie der gemeinsame Weg dahinter weiter geht.
Vielleicht kommen wir an Konflikte und lernen sie gemeinsam zu lösen.
Vielleicht haben wir uns noch nie so erlebt.

Mit Sicherheit werden wir an diesen beiden Tagen das, was für uns alle wirklich von Bedeutung sind.

Wir gehen wir vor?

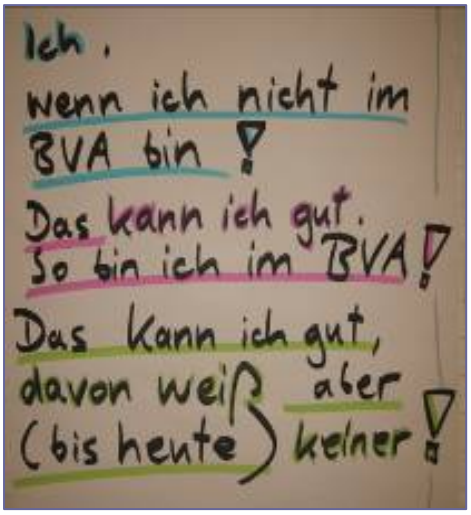
Am Samstag nehmen wir uns Zeit zur Rückschau,
zur Betrachtung des Ist-Zustandes
und kommen zum großen Wurf einer gemeinsamen Vision.
Am Sonntag vereinbaren wir erste Schritte, laufen los
und verabreden wie wir unsere Erfolge feiern.

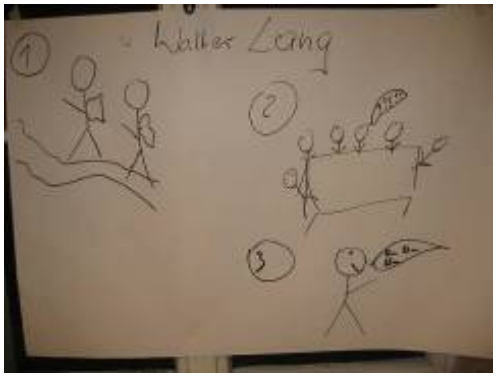
Auf unserem W eg werden wir unterstützt von Rainer W olf (Wuppertal) und seiner Kollegin Sylvia Haase (Dorsten). Rainer W olf ist vielen bekannt in seiner Rolle als „Fens terputzer“ in der „Bergischen Seifenoper“.
Seit drei Jahren unterstü tzt er Untern ehmen und Non-Profit Organisationen in Veränderungsprozessen und im Konfliktmanagement.

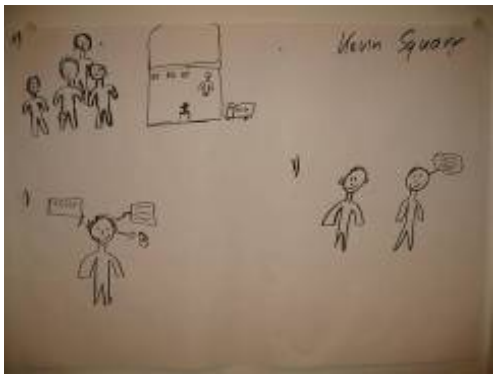
Die Unterstützung durch die beiden externen B egleiter gibt uns den Raum , uns ganz auf die Inhalte zu konzentrieren, während die beiden für den Prozess verantwortlich sind.

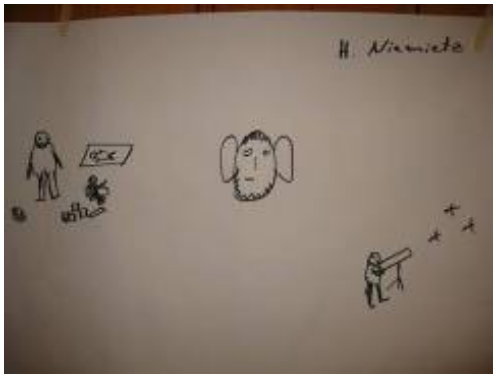
Ich bin neugierig auf unsere Konferenz und Sie alle.

Anhang 2
Charts und Fotos der Arbeit mit der Planungsgruppe

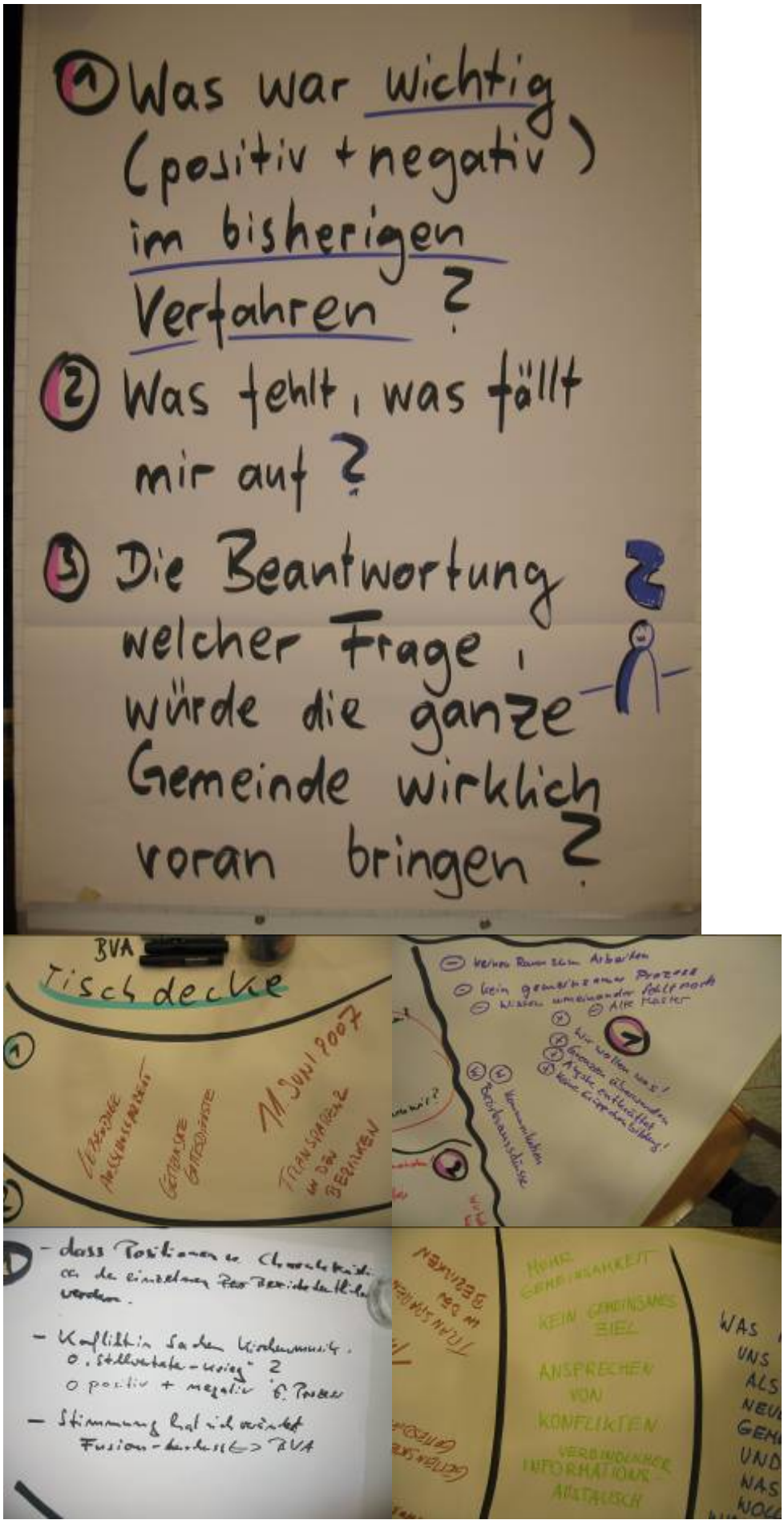


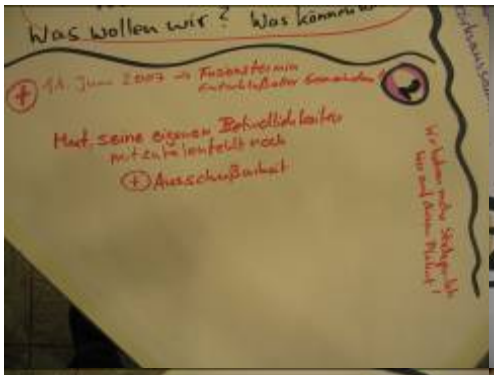


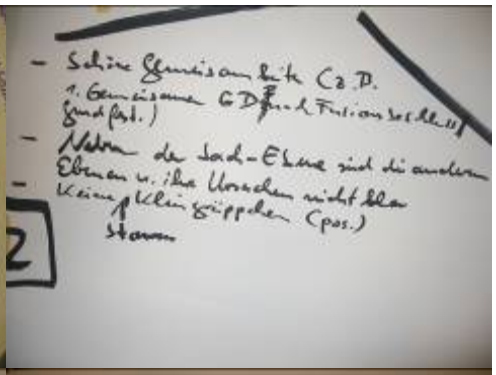


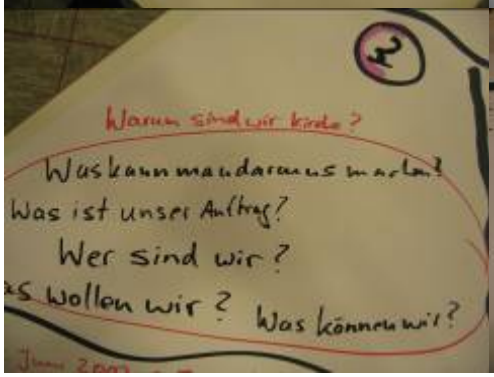


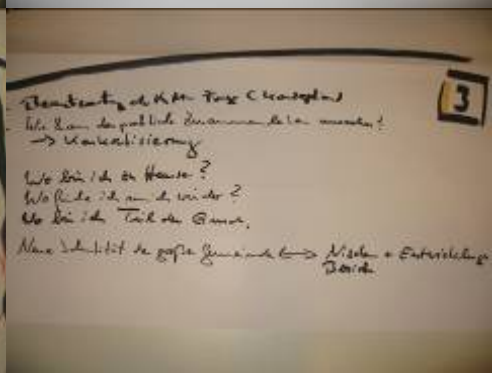
Anhang 3
Planungsgruppe - „Tischdecken-Notizen des BVA-Café“


1 Was war wichtig (positiv + negativ) im bisherigen Verfahren ?
2 Was fehlt, was fällt mir auf ?
3 Die Beantwortung welcher Frage, würde die ganze Gemeinde wirklich voran bringen ?
BVA
Tischdecke
M Juni 2007
Kein gemeinsames Arbeiten
Kein gemeinsames Projekt
Alte Muster
Wir wollen was!
Konkrete Aufgaben entwickeln
Kommunikation
Beziehungsebene
dass Positionen u. Charakteristika der einzelnen Personen deutlich werden.
Konflikthin Sache Kirchenmusik.
0. Selbstbestätigung 2
0 positiv + negativ 6 Punkte
Stimmung hat sich verändert
Fusion - Ausblick <> BVA
HOHE GEMEINSAMKEIT
KEIN GEMEINSAMES ZIEL
ANSPRECHEN VON KONFLIKTEN
VERBINDLICHE INFORMATIONS AUSTAUSCH


Was wollen wir ? Was können
Hat seine eigenen Befindlichkeiten
mitzuteilen/teilt noch
Ausschußarbeit


2

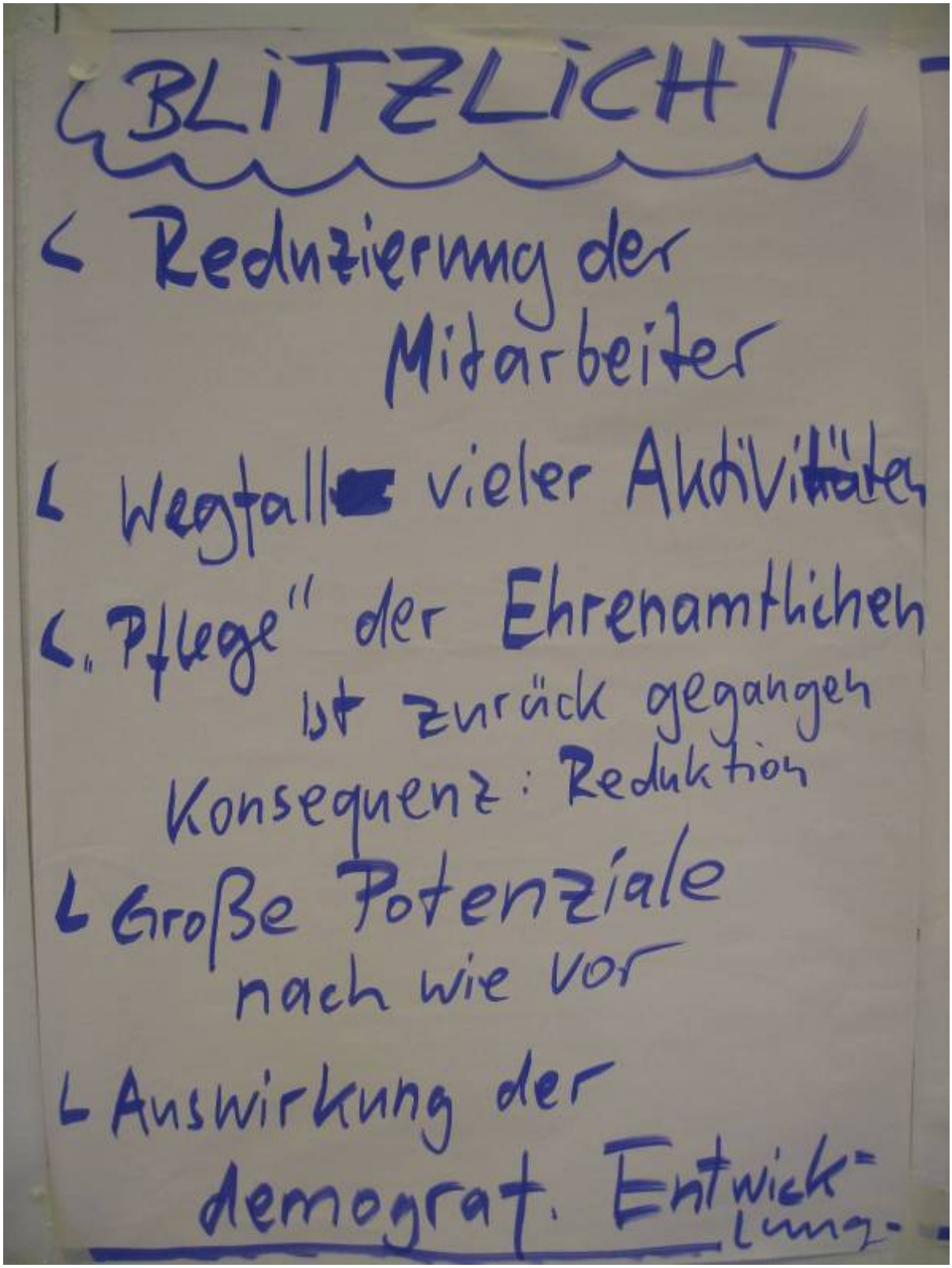

Warum sind wir hier ?
Was kann man daraus machen?
Was ist unser Auftrag?
Wer sind wir ?
Was wollen wir ? Was können wir?

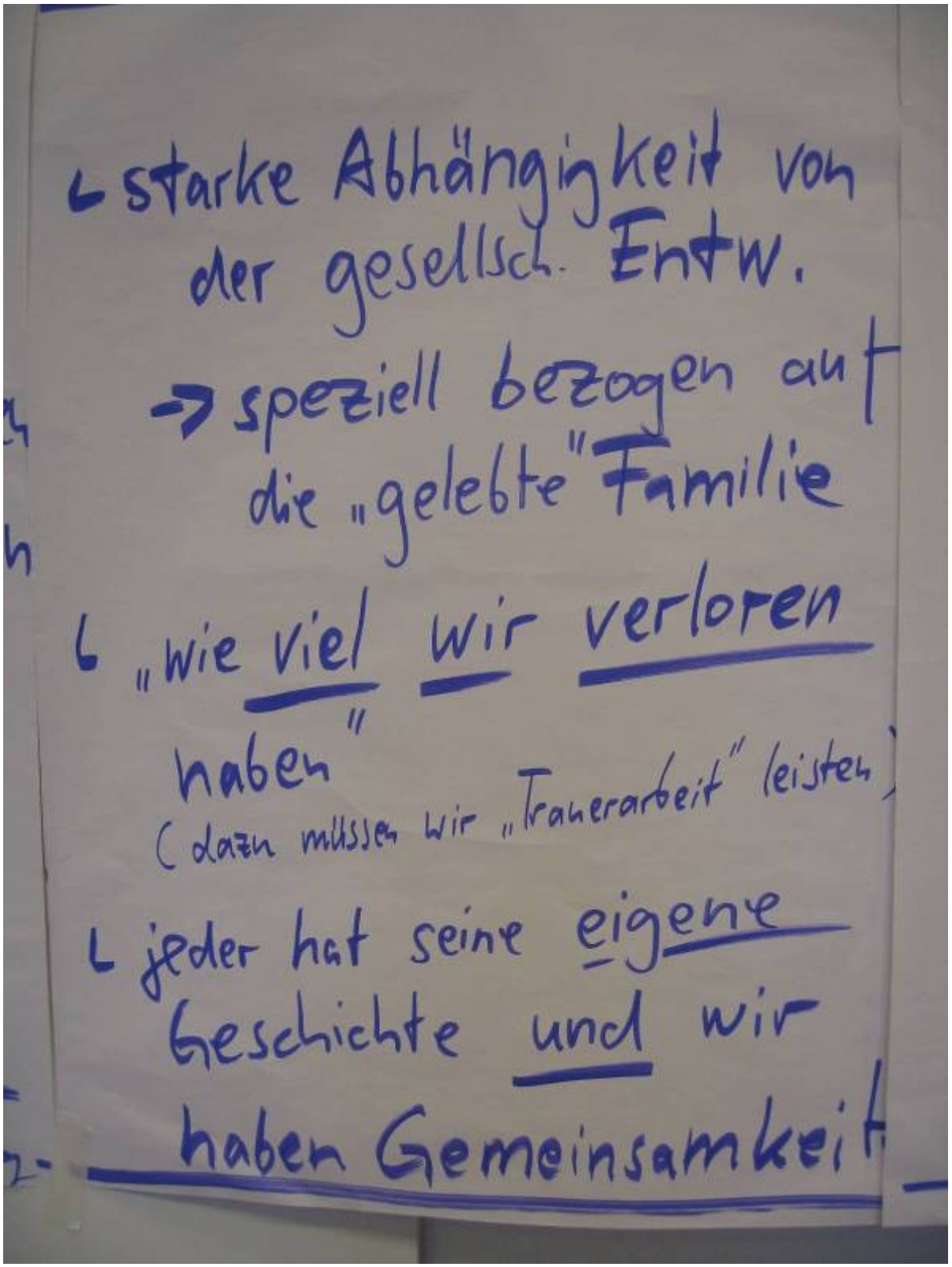

3

WAS MACHT UNS AUS ALS NEUE GEMEINDE UND WAS WOLLEN WIR IN DER ZUKUNFT ERREICHEN?

Anhang 4
Planungsgruppe - Sammlung von Ideen aus der Perspektive der erfolgreichen Zukunft

Anhang 5
Charts BVA Konferenz – Blitzlicht nach der Reflexion zur Zeitleiste am Ende der Einleitung




starke Abhängigkeit von der gesellsch. Entw.
→ speziell bezogen auf die „gelebte" Familie
„wie viel wir verloren haben"
(dazu müssen wir „Trauerarbeit" leisten)
jeder hat seine eigene Geschichte und wir haben Gemeinsamkeit

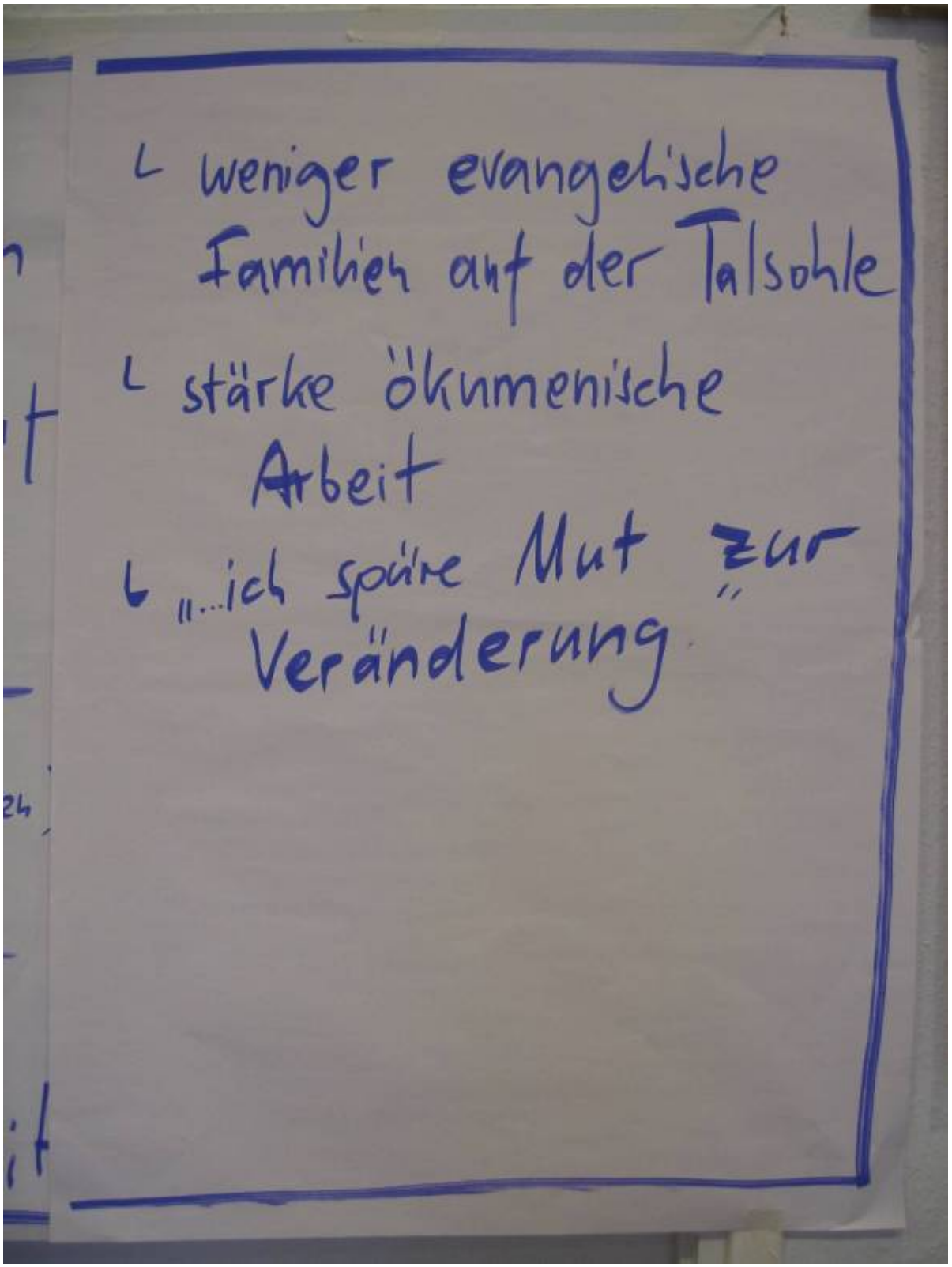

└ weniger evangelische Familien auf der Talsohle
└ stärke ökumenische Arbeit
└ „...ich spüre Mut zur Veränderung"

Chart – Unsere Erfolge aus der Perspektive der erfolgreichen Zukunft

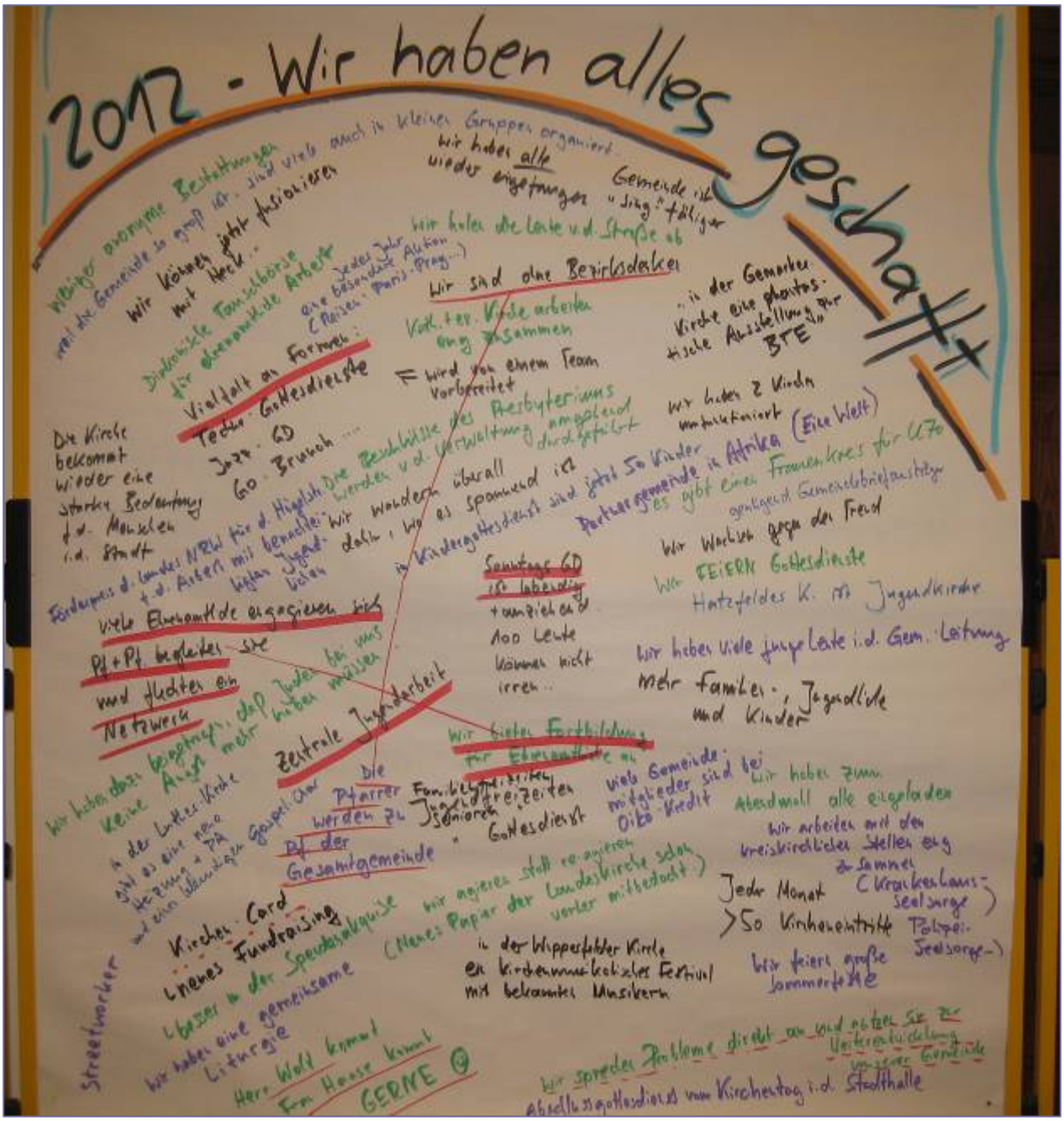
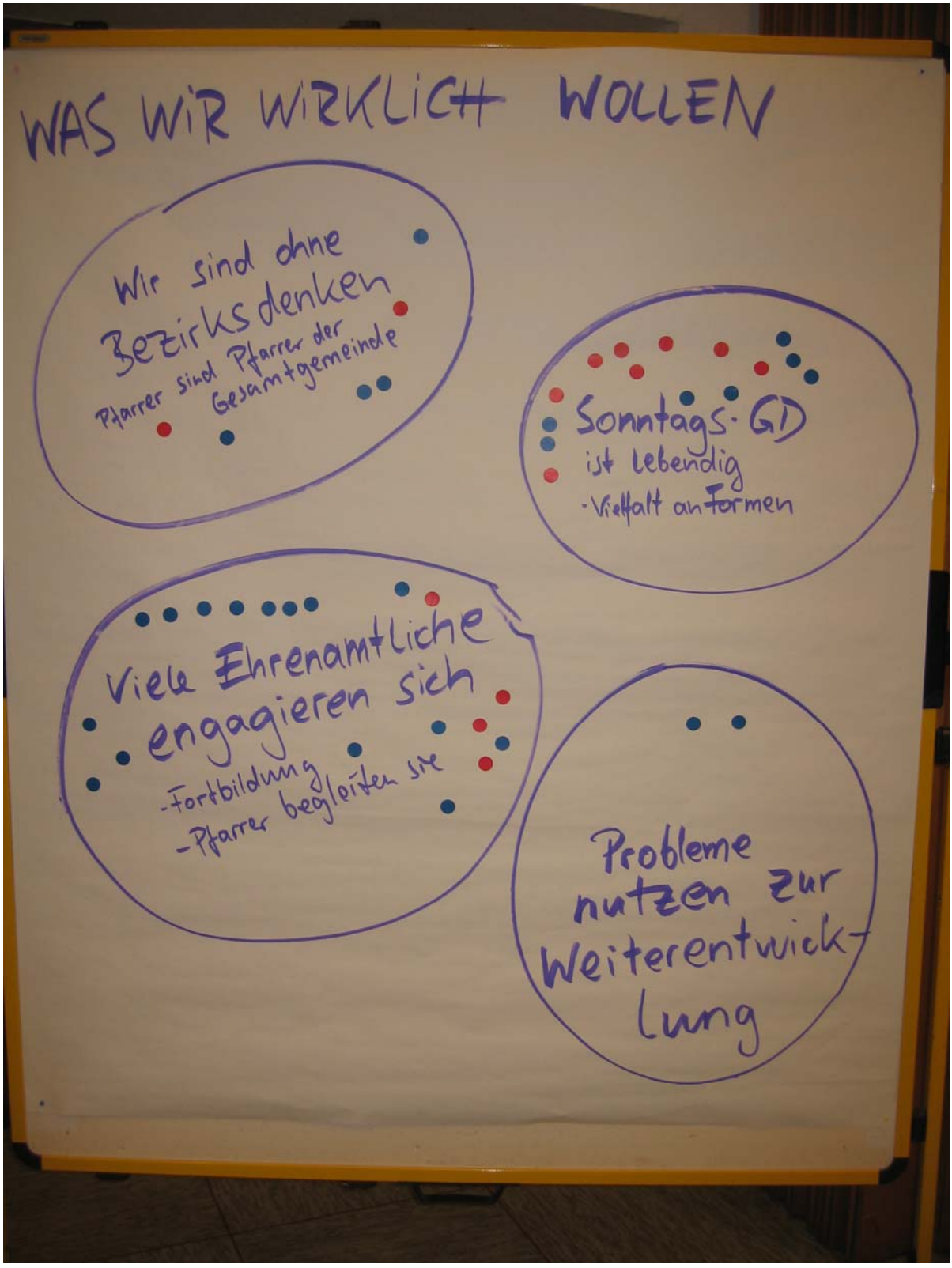


Chart – Was wir wirklich wollen – bewertet mit Punkten



Abschlussgedanken
(Auf der Basis der Überlegungen von PD Dr. Dipl.-Psych. Joseph Rieforth)
In seinen „Grundideen über Teams und systemische Wirtschaftsmediation“ hat PD Dr. Dipl.-Psych. Joseph Rieforth sehr pointiert Gedanken entwickelt, die auch vom Thema dieser Arbeit berührt werden. Ich erspare es mir und Ihnen diese Gedanken noch einmal umzuformulieren, „damit alles einmal auch von jedem, am besten zweimal, gesagt sei“. Erst durch diese hier abgeschlossene Arbeit ist mir ihre Tragweite bewusst geworden.

1. Mediation ist sowohl arbeitsbezogene Selbstreflexion beruflicher Interaktion als auch ein Instrument organisatorischer Selbstreflexion
2. Zentrale Elemente in Organisationen sind Kommunikationen in Form von Entscheidungen, die jeweils auf die Funktionen und Zwecke der Organisation ausgerichtet sind
3. Rein sachbezogene Entscheidungen weisen keineswegs grundsätzlich die Rationalität auf, die ihnen unterstellt werden sondern beruhen in hohem Masse auf affektiven Bewertungen
4. Im Rahmen von Mediation steht daher die Frage im Fokus: wie und unter welchensozialen und zeitlichen Bedingungen kommen Entscheidungen zustande?
5. Teammediation beobachtet nicht die Organisation an sich, sondern die Kommunikation von Anwesenden in Organisationen im Sinne eines Interaktionssystems mit dem Zusatz der Person des/der Mediator/in
6. Mediation stellt einen Kontext dar, in dem außergewöhnliche Konflikte thematisiert werden können, die primär sach- oder auf das Team selbst bezogen sind
7. Die Konstruktion eines Sachverhaltes als Konflikt in Verbindung mit der Knappheit von zeitlichen und sozialen Ressourcen stellt immer eine affektive Spannung bei den beteiligten Akteuren dar
8. Danach ist jeder Arbeitsprozess nicht nur kognitiv sondern immer auch affektiv strukturiert, solange Menschen Träger arbeitsbezogener Kommunikation sind
9. Damit stellt die Berücksichtigung affektiver Involviertheit der Mitarbeiter in Arbeitsprozessen die Voraussetzung für den Organisationserfolg dar
10. Affekte: angeborene kulturunspezifische körperliche Reaktionsmuster auf innere und äußere Reize, mit spezifischer Ausdrucksgestalt (Mimik, Gestik, Vokalisation) sowie physiologischer (endokrine Aktivierung) und motorischer Komponente (Verhaltensanbahnung über die Skelettmuskulatur)
11. Affekte entwickeln sich in den ersten 15 Lebensmonaten und tauchen automatisch in Reaktion auf bestimmte Ereignisse auf, sie sind nicht an Bewusstsein gebunden
12. Affekte organisieren intrapsychisch das Antriebsverhalten sowie die Distanzregulation zu sozialen und anderen Objekten und auf der expressiven Seite die Aktivierung von Fremdregulationsleistungen (Fürsorgeverhalten) und die Regulation von Gruppenverhalten etwa zur Vermeidung von Konflikten „Der Affekt entsteht, wenn die Vernunft dem Trieb einen falschen [...] Zweck setzt und das Scheitern beklagt. (Malte Hossenfelder) Affekte: z.B. Neid, Hass, Angst, Eifersucht, Minderwertigkeitsgefühl, Schuldgefühl, Materialien: Mediation & Konfliktmanagement © Universität Oldenburg PD Dr. Dipl.-Psych. Joseph Rieforth
13. Gefühle: wenn zum affektiven Empfinden und Ausdruck ein bewusstes Erleben und sprachliche Kategorisierung hinzukommen. Sie sind der Reflexion zugänglich. Izard (1994) unterscheidet zehn unterschiedliche Gefühle, die auf der ganzen Welt und in jeder Kultur vorkommen: Interesse, Leid, Widerwillen, Freude, Zorn, Überraschung, Scham, Furcht, Verachtung und Schuldgefühl
14. Emotionen: komplexe kognitiv-affektive Einheiten die sich auf einen anderen Zeithorizont beziehen als die Gegenwart. Dazu ist ein biografischer Selbstentwurf Voraussetzung um dauerhafte emotionale Dispositionen in Bezug auf soziale Kontexte zu entwickeln und aufrechtzuerhalten (Liebe, Hass, Glück etc.)

15. Das Ziel der Mediation besteht auf dies em Hintergrund in de r W iederherstellung effektiver sachbezogener Kommunikation (berufliche Interaktion)
16. Dies geschieht zum einen durch di e Rückm eldung der Beobachtungen der Selbstregulationsfähigkeit des T eams und zum anderen durch die E rarbeitung selbstregulierender Interventionen durch das Team
17. Vorraussetzung ist dabei die Kom petenz der/ des Mediators/in sich der ansteckenden Wirkung von Stimmungen und Spannungen zu entzie hen, in dem Sie/Er diese identifiziert, und diese Wahrnehm ung dem Te am zurückm eldet in einer entpathologisierenden und normalisierenden Form.
18. Der Bezugsrahm en für den/die Mediator /in ist dabei stets die Unterstützung der Arbeitsfähigkeit des Teams, nicht die Selbsterfa hrung der Teammitglieder. Daher gilt es stets die Bearbeitung an den Kontext: Arbeit, Organisation etc. zu knüpfen (professionelle Triade)
19. Zur Kompetenz eines/einer Mediator/in gehör t somit ein aktives Affekt management das u.a. gekennzeichnet ist durch:
- Identifikation von Affekten, Gefühlen und Emotionen
- Aufbau eines schützenden Rahmens
- zeitnahe und flexible Angebote zur Ber uhigung oder Stim ulierung von affektiver Kommunikation
- Aufbau und Aufrec hterhaltung spezifischer Verfahrensregeln die eine professionelle Bearbeitung gewährleisten (Persönlich versus Privat)
- Freude und Neugier an der Bearbeitung affektiver Kommunikation

Literaturangaben

Königswieser und **Hillebrand**; Einführung in die system ische Organisationsberatung, Heidelberg 2004, 4.Auflage
Frenzel, **Müller**, **Sottong**; Storytelling. Die Kraft des E rzählens fürs Unternehm en nutzen; München 2004
von Hertel, Professionelle Konfliktlösung, Ff/M. 2009
Schein, Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2003, 2.Auflage
Glasl, Konfliktmanagement, Bern 2004, 8.Auflage
Kuhlmann und **Rieforth**; Triadis ches Verstehe n in soziale n System en; Carl Auer Verlag 2006
Staehle; Management; Vahlen 1999
Hammer, **Champy**, Business Reengineering. Die Radikalk ur für das Unternehm en; Campus Fachbuch 1996
Doppler, **Lauterburg**; Change Management, Ff/M 2005; 11.Auflage
Malik; Führen leisten leben; Ff/M 2006
Faller, S tudienmaterialien9, 9. Mo dul, Innerbetriebliches K onfliktmanagementsystem; 20.-21.11.2009, S.9ff
Weisbord, Janoff, Future Search, dt. Ausgabe, Stuttgart 2001
Brown, **Isaacs**, Das World Café, Heidelberg 2007

Rainer Wolf
www.diegutenseiten.de
Rainer.Wolf@diegutenseiten.de

Melanie Roth

Teammoderation in einer Realschule: Prozess- und Expertenbegleitung des Kompetenzteams Eltern, Lehrer, Schüler

Einleitung

In meiner vorliegenden Studienarbeit zum Abschluss meiner Ausbildung: „Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt“, beschreibe ich die Moderation eines Kompetenzteams. Dieses Team wurde aus den drei Instanzen einer Realschule gebildet: Eltern-, Lehrer- und Schülervertreter. Zwischen den drei Parteien war es im Zuge der Einführung eines Gewaltpräventionskonzeptes zu Streitigkeiten gekommen. Im Rahmen meiner Ausbildung stieß ich immer wieder auf eine für mich entscheidende Frage:

Inwieweit darf der Mediator/die Mediatorin als Experte beraten?

Die einschlägige Literatur äußert sich dazu nicht eindeutig. Einerseits sind Mediatoren der Meinung: Wenn der Mediator berät, ist er nicht mehr allparteilich. Die anderen sagen: Wenn der Mediant gezielt nach deinem Expertenwissen fragt, solltest du ihm antworten. Daraus ergab sich für mich jedoch eine zweite Frage:

Warum ist es dann sinnvoll, dass Mediatoren zunächst ihre Feldkompetenz nutzen und in den erlernten Feldern vorrangig tätig sind?

Während der gesamten Ausbildung war es für mich eine Herausforderung nicht in die „Beraterfalle“ zu tappen. Als Pädagogin ist es jahrelang meine vorrangige Aufgabe gewesen, Probleme zu bewerten, Alternativen abzuwägen, zu helfen und zu lösen. Der vorliegende Fall war für mich Anlass, diese Fragen zu erforschen und für meine zukünftige Arbeit zu einem Ergebnis zu kommen. Des Weiteren möchte ich anhand dieses Falls zeigen, dass Methoden der Mediation für die Beratung von Gruppen sinnvoll und passend sein können, auch wenn der Fall auf den ersten Blick kein reiner Mediationsfall zu sein scheint.

I Ausgangssituation

a) Meine Situation

Nach meinem Abitur habe ich Lehramt Primarstufe studiert und 8 Jahre als Lehrerin in einer Grundschule in Oberhausen gearbeitet. 2006 habe ich eine berufliche Zusatzqualifizierung zur Anti-Gewalt- und Deeskalationstrainerin absolviert. (AGT/DT). Nach der Geburt meines 2. Kindes habe ich meinen Erziehungsurlaub genutzt um nur noch als freie Trainerin zu arbeiten. Hier konnte ich Erfahrungen in den verschiedenen Bereichen der Gewaltprävention, von Kindergarten bis Jugendgerichtshilfe, von Fortbildung mit Lehrerin bis Ausbildung von AGT-Trainern machen. Im Umgang mit der *Konfrontativen Pädagogik* (siehe Weidner/Kilb 2004) merkte ich schnell, dass dies eine geeignete Methode ist, um mit klaren Regelverstößen umzugehen und delinquente Jugendliche direkt mit den Konsequenzen ihrer Handlungen zu konfrontieren. Es fehlte mir jedoch eine Methode, um Konfliktparteien wieder an einen Tisch zu bringen und dauerhafte Streitereien zu bearbeiten. Daher besuchte ich eine Fortbildung zum Thema *Streitschlichtung in der Schule* (siehe Braun/Dietzler-Isenburg/Püttmann 2002) und sah fortan Konflikte mit anderen Augen. Der Zugewinn, dass es in Konflikten nicht darum gehen muss wer gewinnt oder verliert, eröffnete mir ein neues pädagogisches Feld. Oft

haben Konflikte eine lange Vergangenheit, bei der die Konfrontation versagt und Methoden der Mediation gute Erfolge erzielen. 2008 begann ich mit einer Ausbildung zur Mediatorin an der Akademie der Ruhr-Uni Bochum.
In meinen Lehrerfortbildungen bin ich daher schnell dazu übergegangen sowohl die *Konfrontative Pädagogik* als auch die *Streitschlichtung* zu unterrichten. Zu meinem Beruf kam eine Berufung, die genau das darstellte, was ich konnte und schon immer machen wollte. Ich wollte nicht richten sondern schlichten.

b) professionelle Verbindung mit „wir für pänz e.V." („wfp")

Einer meiner Auftraggeber heißt „wir für pänz e.V." („wfp")
„wir für pänz ist Ansprechpartner für Kinder und Familien in Köln und Umgebung, die sich in schwierigen Lebenslagen befinden. …. wir für pänz bietet als Pflegedienst für Kinder, anerkannter Träger der freien Jugendhilfe sowie als Beratungszentrum für kranke, behinderte und von Behinderung bedrohte Kinder und ihre Familien individuelle ambulante Hilfen an..."
(http://www.wir-fuer-paenz.de)

Als zweites Standbein fing der Verein vor wenigen Jahren an, Fortbildungen im Bereich der Gewaltprävention anzubieten. Die Mitarbeiter haben in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt ein Konzept für Schulen erarbeitet, in dem drei Säulen verankert werden:

1. Coolnesstraining (Gewaltpräventionswoche in einzelnen Klassen)
2. Lehrerfortbildung zum Thema Gewaltprävention
3. Moderation eines Kompetenzteams bestehend aus Eltern, Lehrern und Schülern

Zunächst war ich in dieses Konzept nicht involviert. Es kam jedoch zu einem Problem. Im Rahmen einer Lehrerfortbildung kam es zu Streitereien zwischen dem Kollegium einer Realschule und den Dozenten der Fortbildung von „wfp". Daraufhin lehnte die Schule zunächst die weitere Zusammenarbeit ab. Jedoch stand noch die Moderation des Kompetenzteams aus und das Jugendamt unterstützte nur das Gesamtkonzept. Für den Verein standen also neben einem großen Imageverlust weitere Aufträge mit dem Jugendamt auf dem Spiel. Daher bat mich die Leitung von „wfp" die Moderation des Kompetenzteams zu übernehmen. Ich sollte sowohl meine Expertenrolle in Bezug auf die Gewaltpräventi on, als auch meine mediativen Kompetenzen als Prozessbegleiter nutzen.
So bekam ich den Auftrag einer komplementären Beratung an der Theo-Burauen-Realschule.

II Darstellung

a) Realschule

Die Theo-Burauen-Realschule stimmte einer Projektfortsetzung nur unter der Voraussetzung zu, dass der stellvertretende Schulleiter zunächst mit mir telefonieren kann.

*„An der Theo-Burauen-Schule werden circa **300 Schülerinnen und Schüler** in **12 Klassen** unterrichtet. Wir sind eine durchweg zwei zügige Realschule. 20 **Lehrerinnen und Lehrer** und eine wechselnde Zahl von Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärtern unterrichten an der TBR.*
Unsere Schülerinnen und Schüler kommen aus vielen verschiedenen Ländern."
(http://www.theo-burauen.de/html/unsere_schule.html)

An der Realschule gab es seit einiger Zeit einen Punkteplan. Da viele Schüler sich nicht an die verschiedenen Regeln der Schule hielten und die Gewalt immer mehr zunahm, entwickelten einige Lehrer den nachfolgenden Plan, um streng und einheitlich gegen Regelverstöße vorgehen zu können.

Theo-Burauen-Schule
Realschule Sekundarstufe I
Severinswall 40/40a
50678 Köln

Klassenregeln – Punkteordnung

Erwünschtes Verhalten	Pluspunkte
Sehr gut erledigte Klassendienste	+2
Eine Woche ohne Eintrag	+5
Freiwillige, zusätzliche Putz-/ Aufräumarbeiten	+5
Außerunterrichtliches Engagement	+1bis +10
Nachhilfe geben (45 Min. unter Aufsicht)	+8

Unerwünschtes Verhalten	Minuspunkte
Nichtbenutzung der Unterrichtssprache	-1
Verschmutzung des Klassenraumes	-1
Nicht gemachter Ordnungsdienst	-2
Unterrichtsmaterial vergessen	-1
Hausaufgaben vergessen	-3
Sport-/ Schwimmzeug vergessen	-3
Unterrichtsstörung: Reinrufen, überflüssige Geräusche machen, Schwätzen, unerlaubtes Rumlaufen	-2
Verspätung	-2
beleidigen, mobben, provozieren	-3
Körperliche Gewalt	-5
Kaugummi kauen – essen	-1
Aufenthalt außerhalb des Geländes	-4

D:\Stefanie\TheoBurauenRealSchule\Überarbeitung+Punktekonto+09.03.doc

Theo-Burauen-Schule
Realschule Sekundarstufe I
Severinswall 40/40a
50678 Köln

Die Punkte sind von jedem Fachlehrer bis Freitag (6.Std.) einzutragen.
Bei +/- 10 Punkten nullt sich die Punktzahl. Pluspunkte werden auf das Klassenkonto übertragen.

Bei +10 Punkten kann es, in Absprache mit dem Fachlehrer, in einem Fach Hausaufgaben frei geben.
Bei – 10 Punkten gibt es einmal Nacharbeiten, das zentral organisiert stattfindet.

1.Nachsitzen
2.Nachsitzen= Elternbrief
3.Nachsitzen= Elterngespräch mit Klassenlehrer
4.Nachsitzen= Elterngespräch mit Schulleitung

Alle +Punkte einer Klasse werden auf dem Klassenkonto addiert. Wenn die Klasse insgesamt auf einen Punktestand von 10+Punkten pro Schüler kommt (z.B.: 28 Schüler=280+Punkte), dann darf sie einen „Tag der Klasse" pro Halbjahr durchführen, der von Schülern und Klassenlehrer gemeinsam geplant wird.
Erreicht eine Klasse häufiger die benötigte Punktzahl, werden Einzelstunden gestaltet.
(in Absprache mit der Klassenleitung)

D:\Stefanie\TheoBurauenRealSchule\Überarbeitung+Punktekonto+09.03.doc

Nach der Einführung des Plans kam es zu Beschwerden seitens der Eltern. Nach einigen Tagen formierten sich sogar die Schüler und bestreikten den Unterricht. Die Schule war gezwungen zu handeln und mit Hilfe des Jugendamtes das o.g. Konzept zur Gewaltprävention bei „wir für pänz e.V." zu starten. Schon bei der Lehrerfortbildung kam es zu ersten Problemen. Die Punkteliste erschien den Dozenten nicht als geeignetes Mittel und sie teilten dies der Lehrerkonferenz auch leider genauso mit. An der Fortbildung nahmen auch Elternvertreter teil, die dann ihrerseits von „Diktatur" sprachen und die sofortige Abschaffung der Punkteliste forderten. Die Lehrer hatten zwar Probleme bei der Umsetzung und waren sich auch nicht alle einig, aber die Erarbeitung dieses Plans hatte so viel Zeit in Anspruch genommen, dass sie ihn nicht stoppen wollten. Hätten die Dozenten diese Tatsache zunächst akzeptiert, und hätten mit den Lehrern Alternativen erarbeitet, wäre die Situation mit Sicherheit nicht eskaliert.

b) <u>Entwicklungen, innerer Auftrag, Voraussetzungen, Vorgespräche</u>

Ich nahm mir vor, diesen Fall im Sinne einer Teamkonfliktmoderation zu behandeln, die dem *Klassischen Setting* ähnlich ist, jedoch durch Prozesse erweitert wird, die der Gruppe angepasst sind (siehe Faller 2006). Im Prozess wollte ich keine der fünf Phasen:

1. Einleitung
2. Darstellung der Sichtweisen
3. Konflikterhellung
4. Problemlösung und
5. Vereinbarung

auslassen.
Typisch für schulische Prozesse ist, dass von außen kommende Veränderungen, eine große Einigkeit im Kollegium hervorrufen und eine gemeinsame Abwehrhaltung zu einem Teamgefühl führt. Die Lehrer werden an den Entwicklungs-Prozessen nicht beteiligt. Sie sollen nur die sich ständig ändernden Richtlinien, Lehrpläne, Arbeitsziele, Methoden umsetzen. Oft sind diese Veränderungen aber unumgänglich und führen dann zu Konflikten über Zuständigkeiten, Zeit, Arbeitsbelastung usw. Dies rüttelt an der inneren Stabilität und führt zu Krankheit und mangelnder Arbeitsmotivation.

In einem Vorgespräch bei „wir für pänz e.V." erhielt ich den „äußeren" Auftrag das Projekt zu retten und eine gute Atmosphäre herzustellen. Dies formulierte die Geschäftsführerin als Ziel meiner Arbeit. Im Rahmen des Konzepts standen mir 4 Sitzungen à 2 Stunden zur Verfügung. Ich bestand darauf, in der ersten und letzten Sitzung eine Stunde mehr anzusetzen.

Mit Hilfe eines Fragerasters versuchte ich möglichst viele Details zu erfahren. Bei einem zweiten telefonischen Vorgespräch mit dem stellvertretenden Schulleiter ging ich ähnlich vor. Als Problem nannte er eindeutig die derzeitig schlechte Kommunikation und negative Stimmung zwischen den drei Parteien. Er stellte aber demgegenüber direkt klar, dass der Punkteplan zwar Thema dieses Kompetenzteams sein könnte, die Lehrer diesen Plan jedoch mindestens noch ein Schulhalbjahr erproben wollen. Eine Abschaffung wäre also unmöglich. Wir vereinbarten, dass er dies auch den Parteienvertretern schon im Vorfeld mitteilt und wir überlegten gemeinsam eine Formulierung, die seinen Standpunkt deutlich macht, dabei aber trotzdem die Parteien motiviert, das Kompetenzteam zu unterstützen. Er kam meiner Bitte nach, mich in einer Schulkonferenz vorzustellen, sodass die Vertreter der drei Parteien mich kennen lernen konnten. Hier erhielt ich den „inneren" Auftrag von allen drei Parteien.
Ich bedachte bei meiner Planung für die Schule, wie für ein Unternehmen, die drei erlernten Ziele:

- Konfliktsicher sein
- Gesundheitsförderlich zu arbeiten
- Eine Verantwortungskultur aufzubauen (siehe Kurt Faller 2009)

Da ich nur wenige Stunden mit dem Team zur Verfügung hatte, standen für mich gerade das erste und letzte Ziel im Vordergrund.

III Begleitung des Kompetenzteams

a) Ablauf und Evaluation der Teamtage

Da alle Beteiligten viel Wert auf Sitzungen im Abendbereich legten, wählten wir die Zeit von 18:00-20:00 Uhr. Da auch Schüler an den Kompetenzteamsitzungen teilnahmen, durften wir nicht länger arbeiten. Lediglich beim ersten Treffen bestand ich auf 3 Stunden, da mir dies zur ersten Teambildung angemessen schien. Insgesamt trafen wir uns 4 Mal in den Räumen von "wir für pänz e.V". Ein neutraler Ort sollte die Gleichberechtigung aller Beteiligten hervorheben. Getränke und belegte Brötchen standen bereit, um auch einen kleinen „Smalltalk" zu ermöglichen.

1) 1. Tag

Dienstag 31.3.2009 17:00 Uhr bis 20:00 Uhr

- Offener Anfang
- Begrüßung und Vorstellung
  Als Einstiegsrunde bat ich die Teilnehmer, sich kurz vorzustellen und zu den ausgelegten Leitsätzen der Schule (www.theo-burauen.de/html/unsere_schule.html) Stellung zu beziehen. Nachdem auch ich mich vorgestellt hatte, beschrieb ich meine Rolle
- **Einleitung:** Erwartungsabklärung: „Was ich von dieser Fortbildung erwarte."
  Ich bat die Teilnehmer ihre Erwartungen auf blauen Karten und ihre Befürchtungen auf roten Karten zu formulieren. Jeder stellte seine Karten vor.
- Regeln im Team
  Jeder sollte seine Meinung zu den Teamregeln für die kommenden Sitzungen äußern.

- Plane drehen (Wünsche, Schätze)

Während die Teilnehmer 10 Minuten Pause machten, nutzte ich die Zeit, um die Leitsätze zusammen mit den blauen Karten (Wünsche) der Teilnehmer auf eine Seite einer Plane zu kleben. Auf die andere Seite klebte ich die roten Karten (Befürchtungen). Diese Seite lag nun im Kreis oben auf. Im Anschluss an die Pause erläuterte ich die folgende Übung: Die Plane ist versinnbildlicht die Schule. In ihren Grundmauern (Rückseite der Plane) liegen ihre Leitsätze, Stärken, Ressourcen und Wünsche aller Beteiligten. Diese sind zurzeit verborgen, ergo nicht sichtbar. Oben auf (obere sichtbare Seite der Plane) liegen Befürchtungen und ein schlechtes Schulklima. Ich bat die Teilnehmer sich auf die Plane zu stellen. Nun sind alle Teilnehmer innerhalb dieser Schule, sie wollen das Gute nach oben holen und das Schlechte in den Keller verbannen. Das ist möglich, jedoch darf keiner die Schule und seine Aufgabe darin verlassen, darf also nicht neben die Plane treten. Die Plane muss gedreht werden, während alle auf der Plane stehen. Anschließend werteten wir die Übung aus.

- Paradoxe Frage „Was müssen wir tun, damit das Projekt Soziales Lernen an unserer Schule scheitert?"
  Im Rahmen meiner Ausbildung habe ich diese Fragestellung zu schätzen gelernt. Sie zeigt den Medianten auf, was ihr Anteil am Gelingen oder Misslingen von Prozessen ist. Häufig konnte ich in schulischen Prozessen beobachten, dass alle Beteiligten, also Lehrer, Schüler und Eltern ihre Unzufriedenheit betonen. Sie bemängeln Strukturen, Regeln und Gegebenheiten der Schule, arbeiten jedoch nicht zielorientiert. So wie auch in diesem Fall. Die Lehrer beklagten sich über die mangelnde Sozialkompetenz

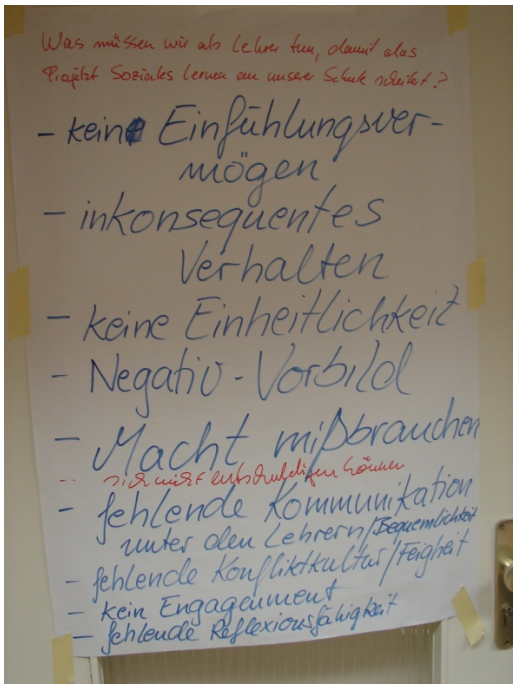
der Schüler, die fehlende Mitwirkung der Eltern und ihren immer weiter ansteigenden Arbeitsaufwand. Die Eltern beklagten sich über die „harte, ungerechte Hand der Lehrer“, und die fehlende Informationspolitik. Die Schüler fühlten sich „unterdrückt“. Ich bat also die drei beteiligten Gruppen, sich zurückzuziehen und auf Plakate aufzuschreiben, was ihnen zu der paradoxen Frage einfällt. In einem anschließenden Museumsgang präsentierten die Gruppen ihre Ergebnisse.

- Austausch über Ergebnisse
- Was kann ich positiv dazu beitragen?
  Jede Gruppe hat die Aufgabe bis zum nächsten Treffen nun die gemachten Aussagen positiv zu formulieren und dadurch mögliche Aufgaben abzuleiten. Eine weitere Aufgabe ist zu beobachten, was denn schon gut in der Schule läuft.
- Schlussrunde

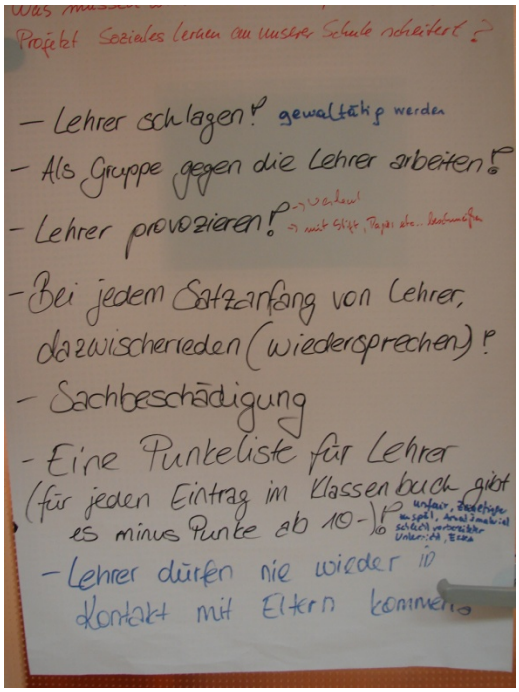
Evaluation des 1.Tages

Zu dem ersten Treffen erschienen 4 Lehrer, 4 Schüler und 2 Elternvertreter. Eine Lehrerin nutzte den offenen Anfang, um einen Schüler auf seine Fehlzeiten und schlechten Noten hinzuweisen. Die anderen Teilnehmer nutzten ansonsten lebhaft die Gelegenheit zum „Smalltalk“. Ein Lehrer bat die Kollegen an dieser Stelle die schulischen Themen ruhen zu lassen, was den Schüler sichtlich stärkte. Ich fragte die Gruppe der Eltern und alle Beteiligten im Einstieg, wie wir mit der Unterzahl der Eltern umgehen. Ich tat dies, da es einer Mutter sichtlich unangenehm war und sie immer wieder wiederholte, dass ja nun ihre Gruppe keine Ansprüche mehr haben dürfe. Für mich als Mediatorin war das ein Zeichen, dass sie Unterstützung braucht, um ihre Anliegen einzubringen und sich gleichberechtigt zu fühlen. Lehrer und Schüler betonten ausdrücklich, dass sie sich über das Erscheinen der Eltern freuen und dass die Unterzahl für sie kein Problem darstellt. Die Mutter entspannte sich danach sichtlich und beteiligte sich wortreich. Auf die Frage, nach den Leitsätzen der Schule antworteten die Teilnehmer, dass sie sich schon lange nicht mehr mit diesen Werten beschäftigt hätten, sie diese aber immer noch für gut erachten. Ein Schüler erwähnte, dass ihm erst jetzt bewusst wird, dass sich sowohl Lehrer als auch Schüler im Unterricht oft nicht mehr daran halten. Er machte den Vorschlag die Leitsätze in allen Klassen noch einmal zu thematisieren. Diese konstruktive Idee griff ich auf und eröffnete einen Ideenpool auf einem Plakat. Die erste Plane-Übung scheiterte zunächst. Die Gruppe entschied jedoch einen zweiten Versuch zu starten. Hierbei nahmen sich die Lehrer ganz betont vor, den Schülern die Führung zu überlassen. Daraufhin gelang die Übung. Im anschließenden Gespräch formulierte ein Lehrer, dass es ihm schwer gefallen ist sich zurück zuhalten, da er schon so häufig Enttäuschungen erlebt hätte. Die Schüler waren stolz eine gute Lösung gefunden zu haben und formulierten ihren Wunsch nach mehr Mitbestimmung. Die Entscheidung, dieser Übung eine Metapher zugrunde zu legen, erwies sich im Verlauf der nächsten Tage als sinnvoll, da das Bild der Schule in Bezug auf Keller und Haupthaus immer wieder von den Teilnehmern aufgegriffen wurde.

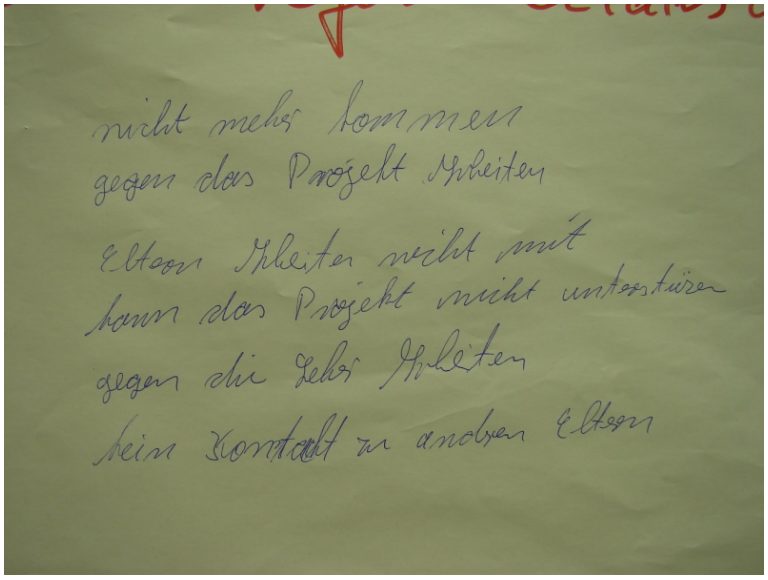
Bei der anschließenden Gruppenarbeit: „Was *müssen wir tun, damit das Projekt Soziales Lernen an unserer Schule scheitert?“* diskutierten die Gruppen intensiv und erarbeiteten folgende Ergebnisse:



Plakat der Lehrer



Plakat der Schüler



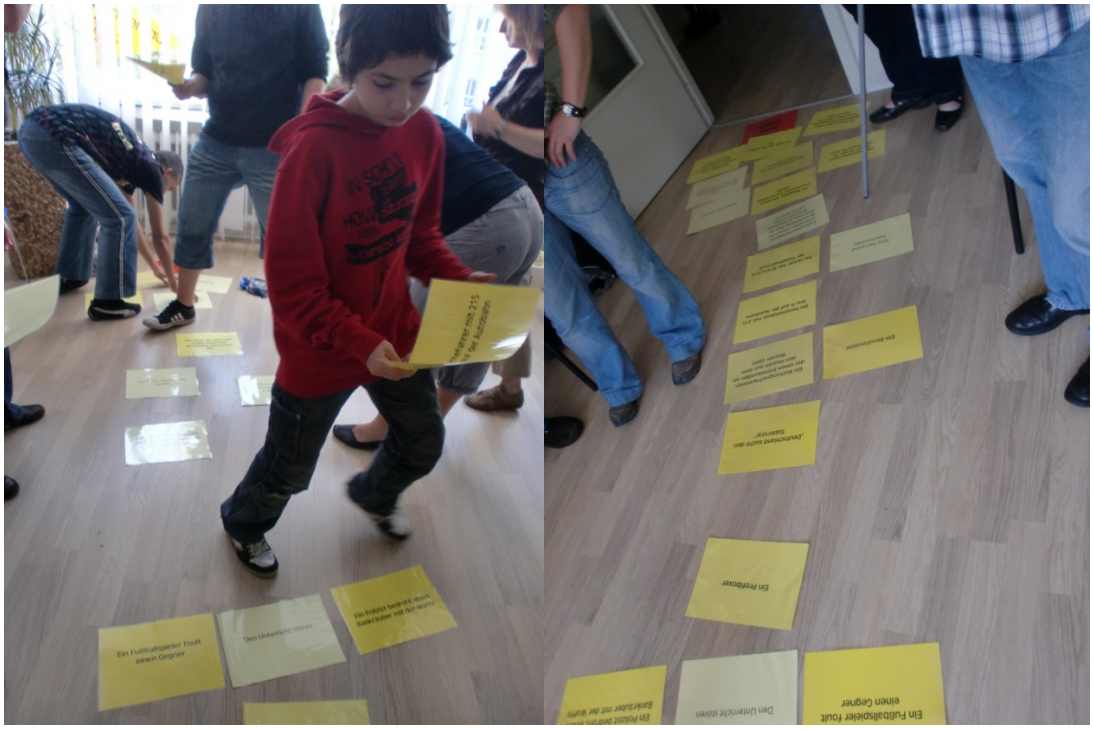
Plakat der Eltern

Ich nutzte gerade diese Technik, um bei den Beteiligten eine Verantwortungskultur zu entwickeln. Dieses bereits oben genannte Ziel ist für mich gerade in Schulen eine Herausforderung.
In der Abschlussrunde formulierten die Teilnehmer dann auch ihre Verantwortung, stellten aber genauso die Verantwortung der anderen Parteien heraus. Alle Teilnehmer formulierten abschließend große Zufriedenheit über das freundliche Arbeitsklima und die Ehrlichkeit, mit der Themen angesprochen wurden.

2) 2. Tag

Dienstag 21.4.2009 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr

- Einstiegsrunde: Was ist alles gut in dieser Schule
- Bälle im Kreis
  Ein Ball wird im Kreis geworfen, sodass je der Teilnehmer ihn nur einmal pro Runde bekommt. Alle Teilnehmer müssen sich den Weg des Balles merken und ihn in den folgenden Runden immer auf diesen Weg schicken. Ein zweiter und dritter Ball kommt hinzu. Diese haben jedoch andere Wege.
- Gewaltdefinition
  Anhand von Karten mit bestimmten Aussagen kamen die Teilnehmer in ein Gespräch über das, was für sie Gewalt ist.



- Plakate der Hausaufgaben *„Was kann ich positiv dazu beitragen, dass die Situation in der Schule besser wird?“* aufhängen, essen und Museumsgang
- Phase: **Darstellung der Sichtweisen**: Themen dieses Kompetenzteams mit Hilfe des Brainwriting
- Jeder Teilnehmer schreibt Ideen auf, sucht einen Partner und vergleicht seine Ergebnisse. Nur gleiche Themen dürfen auf die Flipchart geschrieben werden. Dann sucht man einen neuen Partner und wiederholt den Vorgang bis man keine Übereinstimmungen mehr findet. Abschließend dürfen alle übrig gebliebenen Themen aufgeschrieben werden. Um Themen/Wünsche/Ziele benennen zu können formulierte ich folgende Frage:„Was hat sie zu Beginn motiviert hier teilzunehmen und was ist noch hinzugekommen?“
- Abschlussrunde

Evaluation des 2.Tages

Da zwei neue Elternvertreter hinzugekommen waren, stellte sich jeder Teilnehmer noch einmal vor und beantwortete die o.g. Frage. Die Teilnehmer benannten, u.a. dass zurzeit weniger

Streit zwischen den Schülern herrscht. Die Lehrer teilten mit, dass in der letzten Lehrerkonferenz die Minuspunkte für fehlende Hausaufgaben auf -4 erhöht wurden. Dies rief Seufzer und zornige Aussagen bei Eltern und Schülern hervor. Der stellvertretende Schulleiter gab zu, nicht zu wissen, wie sie das Problem sonst eingrenzen sollen. Er formulierte Machtlosigkeit, gegenüber der mangelnden Arbeitsmoral, Mitarbeit und sozialem Verständnis einiger Schüler. Es fiel mir sehr schwer, an dieser Stelle keine Stellung zu beziehen und meine fachliche Meinung beizusteuern. Der Schulleiter hatte ja schon zu Beginn des Prozesses den Punkteplan als indiskutables Thema benannt. Daher gab ich die Frage an die Runde zurück und bat die Teilnehmer ihre Gedanken zu formulieren, wenn sie von der Ohnmacht des Schulleiters hören. Schüler und Eltern gaben ihm Recht, räumten jedoch auch ein, dass der Punkte-plan das Schulklima nicht verbessert hätte. Nach kurzer Beratung räumten die Lehrer ein, dass sie am Ende des Kompetenzteamprozesses der Lehrerkonferenz all diese Ergebnisse vorlegen werden um zu beraten, ob es eine Alternative zum Punkteplan gäbe.
Die anschließende Teamübung: „Bälle im Kreis“, schaffte eine entspannte und fröhliche Atmosphäre.
Die Diskussion: „Was ist Gewalt?“ war wichtig, da die beteiligten Gruppen an einigen Stellen ganz unterschiedliche Auffassungen formulierten aber auch Übereinstimmungen deutlich wurden. Mobbing wurde thematisiert und an dieser Stelle fungierte ich als Expertin, da - wie so häufig - der Begriff falsch interpretiert wurde. Auch in der Punkteliste ist das Thema Mobbing verankert, wurde offensichtlich jedoch auch hier nicht verstanden. Die Gruppe äußerte den Wunsch einen Theorie-Iut zu dem Thema zu erhalten. Ich schlug der Gruppe vor, beim nächsten Mal eine Stunde länger zu arbeiten, um so das Thema mit aufnehmen zu können.
Aufgrund der Ferien, hatten sich die Teilnehmer nicht mit der Hausaufgabe aus dem letzten Treffen auseinandergesetzt („Was kann ich positiv dazu beitragen“). Zwar hatten alle eine Vorstellung davon, wie sie sagten, keine Gruppe hatte sich jedoch schriftlich damit auseinandergesetzt. Ich lernte daraus, dass ich zwar durchaus in Zukunft Hausaufgaben als Denkanstöße geben kann, jedoch in meiner Planung beachten muss, dass es vorkommen kann, dass sie nicht erledigt werden.

Auf die Frage: „Was hat sie zu Beginn motiviert hier teilzunehmen?“ erstellten wir folgende Agenda:

- Mehr außerschulische Kontakte
- Die Schule verbessern
- Punkteliste gerechter gestalten
- Mehr Toleranz unter Schülern
- Neu entworfene Punkteliste unter Mitarbeit von Schülern
- Mehr Verbindlichkeit für die hier entwickelten Aufgaben
- Keinen Krieg: „Lehrer-Schüler“
- Mehr Berufsorientierung
- Besseres Sozialverhalten gegenüber Lehrern und der Schüler untereinander
- Turniere mit anderen Schulen
- Gestaltung der Schule
- Eltern-Lehrer-Schüler Kooperation
- Mofaführerschein
- Elternarbeit
- Girls- und boys day
- Erweiterung des Streitschlichterprojekts
- Gerechte Behandlung der Kinder
- Beschwerdewege
- Mehr Verständnis füreinander

In der Abschlussrunde waren alle zufrieden, „ihre Meinung mal gesagt zu haben“. Es blieb jedoch ein Unbehagen, ob es jetzt weitergeht oder es bei dem puren Meinungsaustausch bleiben würde.

3) 3. Tag

Montag 4.5. 2009 18:00 Uhr bis 20:00 Uhr

- „Alle die“
  Teilnehmer sitzen im Kreis, ein Teilnehmer steht in der Mitte und macht eine Aussage. Alle Teilnehmer, die diese Aussage bejahen können, müssen nun aufstehen und die Plätze wechseln. Der Teilnehmer in der Mitte versucht seine Chance zu nutzen und einen Platz zu erhalten.
- „Außenseiter bei der Party“: Übung, bei der einzelne Teilnehmer in die Situation versetzt werden, keinen Anschluss bei einer Party zu erhalten.
- Mobbing Input
- **Konflikterhellung**: Themenkarten beschriften im Dialog
  Die in der letzten Stunde gesammelten Themen sollten nun einzeln besprochen werden. Die dahinter liegenden Interessen sollen benannt und festgehalten werden.
- Hausaufgabe: „Welche der genannten Punkte des Punkteplans kommen wirklich häufig vor?“

Evaluation des 3.Tages

Die Einstiegsrunde machte allen Teilnehmern viel Spaß. Die Teilnehmer begannen mit unverfänglichen Fragen. Die Schüler und Eltern begannen jedoch schnell die Punkte des Punkteplans zur Aussage zu machen. z.B. *„Alle die, die schon mal ihr Sportzeug vergessen haben.“* Natürlich mussten auch die Lehrer hier spielend zugeben, dass ihnen das auch schon passiert ist. An dieser Stelle hatte ich Angst, dass der Prozess kippt und die Lehrer sich vorgeführt fühlen. Da aber viele Teilnehmer gleichzeitig aufstanden, waren sie nicht alleine und nahmen diese versteckte Kritik sehr sportlich. Die anschließende Gesprächsrunde war sehr nachdenklich, allerdings bedankte sich eine Mutter auch für den Mut der Lehrer zur ehrlichen Antwort. Ich hatte diese Übung als reines warm up mit Spaß geplant und hatte Glück, dass sogar für den Prozess etwas Sinnvolles entstanden ist. Mein eigener Lernerfolg war jedoch an dieser Stelle des Prozesses wohl am größten, denn mit eine unbedachte Auswahl hätte auch zur Krise führen können.
Der Theorieinput war für alle interessant und führte dazu, dass der Punkt „Mobbing“ ganz aus der Punkteliste verschwinden sollte.

Die in der vorigen Sitzung ausgearbeiteten Themen standen nun auf einzelnen Blättern. Anhand der Karten wollte ich das dahinter liegende Interesse herausarbeiten. Diese hingen verteilt im Raum. Hierzu sollten die Teilnehmer Stellung beziehen und die Blätter beschriften. Hier wurde schon deutlich, dass einige Themen wenig interessant für die Gruppe waren, da sie nicht bearbeitet wurden. Die Lehrer nahmen dann die Blätter mit und wollten diese im Kollegium zur Diskussion stellen. Auch wurde diskutiert, ob man zu diesen Themen nun auch alle Schüler befragt. Als Möglichkeit könnten die Zettel einige Tage in der Aula hängen und im Kollegium. Das Ergebnis wollten die Lehrer mir noch per Email mitteilen, da ich auf dieser Grundlage die letzte Kompetenzteamsitzung planen wollte.

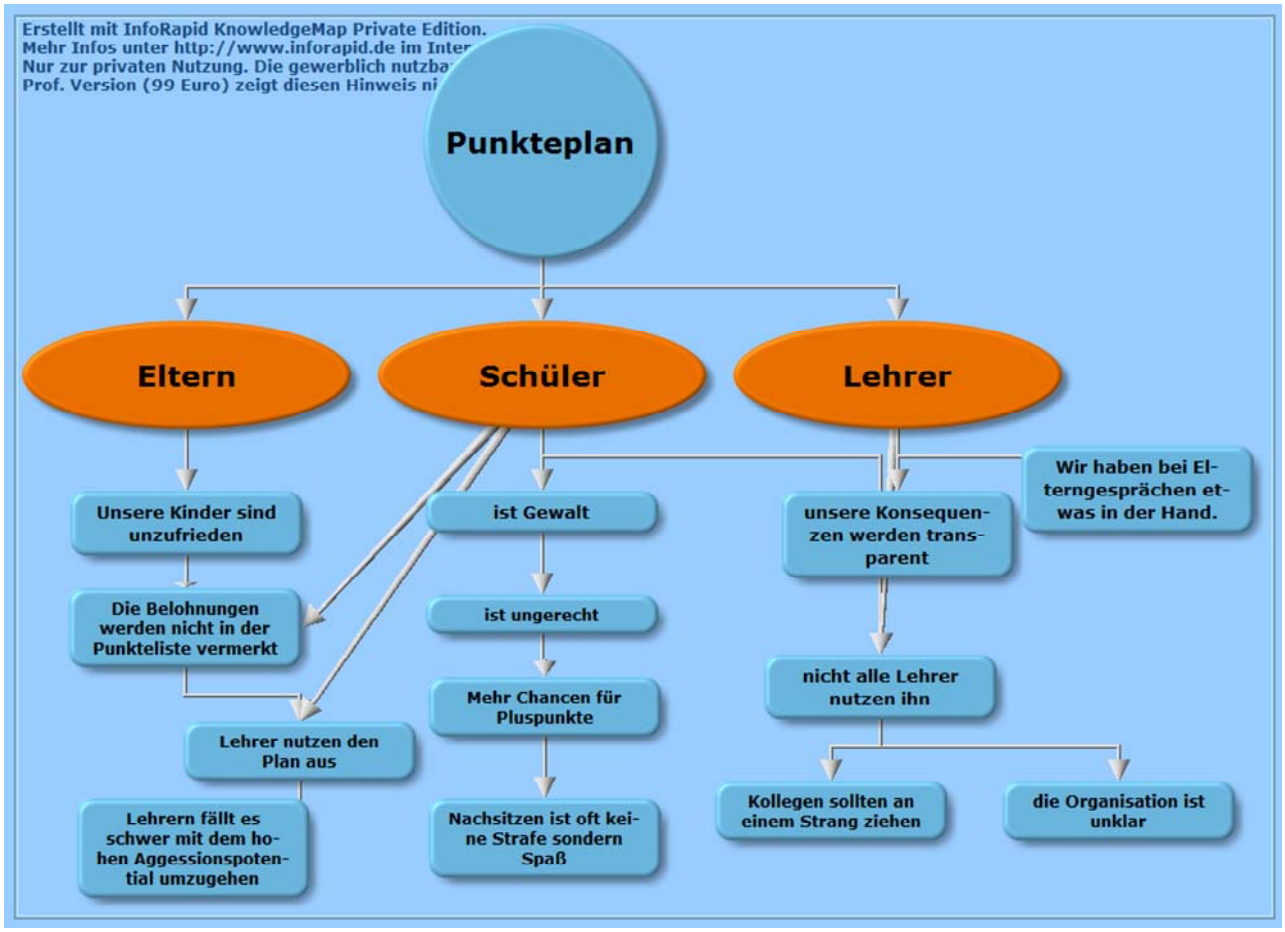
4) 4. Tag

Dienstag 9.6. 2009 17:00 Uhr bis 20:00 Uhr

- Einstieg: Welche Punkte aus Punkteliste kommen häufig vor?
- Turmbau zu Babel
  Die Teilnehmer sollen mit den zur Verfügung stehenden acht Bauteilen einen möglichst hohen Turm bauen. Die Bauteile befinden sich in einer abgegrenzten Zone, deren Betreten verboten ist. Den Spielern steht ein Kran zur Verfügung, den sie über die Seile steuern können. Mit dem schwankenden Kran die Bauteile so auf einander zu schlichten, dass der immer höher werdende Turm standfest bleibt, ist eine knifflige Angelegenheit, die nur mit guter Koordination, Kommunikation und Motivation aller gelingt.
- Feedback (Reichel/ Rabenstein S. 93) in Form von Metaphern
  Wenn diese Gruppe ein Baustellenteam wäre, wer hätte dann welche Aufgabe? Dies bot sich an, in Anlehnung an die Übung der gedrehten Plane, da hier auch das Schulgebäude überarbeitet werden sollte. Mutter ist Statikerin, die zwar nur ab und zu gebraucht wurde aber dann sehr wichtig war. Schulleiter ist Chefingenieur. Schüler sind Maurer, die immer wieder dazulernten (Mauern bauten) und so die Schule stabil blieb.
- **Problemlösung und Vereinbarung:** Bearbeitung der Themen mit Hilfe der Fragetechniken auf Grundlage der bisherigen Statements auf den Karten - Ergebnisprotokoll

Evaluation des 4.Tages

Da die Teilnehmer sehr viel Wert auf die Teamübungen legten hatte ich darauf bestanden, dass die letzte Sitzung länger dauert. Ich wollte zumindest einige Themen bearbeiten und die Gruppe selbständig und konfliktsicher gegenüber den anderen und zukünftigen Themen machen.
Einstiegsrunde: Hausaufgabe: „Welche Punkte der Punkteliste kommen am Häufigsten vor? “ und „Was gibt es Neues?“
Die Teilnehmer nannten die Punkte: fehlende Hausaufgaben, fehlendes Material, zu spät kommen und Störungen des Unterrichts. Zwei Teilnehmer baten darum die Themen „Kiosk“ und „Putzfrau“ mit aufzunehmen.
Die in der letzten Sitzung gesammelten Themen, waren nun auch in der Aula und dem Lehrerzimmer ausgehängt worden. Lehrer und Schüler hatten die Gelegenheit, ihre Meinung auf den Zetteln zu notieren, wobei nur sehr wenige Themen ergänzt wurden. Auf der Grundlage dieser Zettel hatte ich die Themen sortiert und in einer Tabelle strukturiert. (Tabelle siehe Anhang). In der Tabelle werden die Themen noch detaillierter eingegrenzt und Ziele, Ansprechpartner und Daten festgelegt. Dieses Ergebnisprotokoll sollte auch für die Zukunft in der Schule ein Leitfaden dafür sein, wie man Themen bearbeiten kann. In der Sitzung konnten wir (aus Zeitgründen) nicht alle Themen bearbeiten.
Zum Thema Punkteliste legte ich nachfolgend noch ein Mind Map vor, das die Aussagen der einzelnen Teilnehmer darstellt.



Das Mind Map verdeutlichte den Teilnehmern noch einmal die Überschneidungen und das allgemeine Unbehagen mit dieser Form mit Regelverstößen umzugehen. Der Schulleiter räumte ein, das Thema im nächsten Schuljahr wieder aufzurollen. Das war angesichts seiner ersten Aussage, („An dem Plan wird nicht gekratzt“) schon ein erheblicher Fortschritt. Abschließend stellten die Teilnehmer fest, dass ihnen die Arbeit im Kompetenzteam gefallen hat, sie jedoch noch gerne mehr Zeit gehabt hätten, um alle Themen verbindlich zu bearbeiten. Zukünftig sollte die Lehrerkonferenz von der Steuergruppe und möglicherweise auch von Schülern aus den Kompetenzteamsitzungen informiert werden. Die Leiterin von „wfp“ sollte mit der Schulleitung und dem Jugendamt mögliche zukünftige Maßnahmen, wie Fortbildungen oder weitere Kompetenzteamsitzungen besprechen. Die Eltern baten um ein Feedback, wie die Themen nun weiter behandelt werden.

IV Reflexion

a) <u>Für die Realschule</u>

Nach einem Monat führte ich ein abschließendes Telefonat mit dem stellvertretenden Schulleiter. Er konnte mir berichten, dass die gute Atmosphäre zwischen den Parteien weiter anhielt. Bezüglich des Punkteplans hatte sich keine Erneuerung ergeben, außer der festgelegten Absicht den Sinn des Plans am Ende des Schuljahres zu evaluieren. Er erwähnte, dass aber durch die Verbesserung des gesamten Klimas die Zahl der Regelverstöße zurückgegangen sei. Dies war sein subjektiver Eindruck und er wollte dies nun mit seinen Kollegen auch genauer evaluieren. Alle sonstigen besprochenen Themen schienen ihm erledigt oder

zumindest „angeschoben“. Ein weiteres Kompetenzteamtreffen hatte es bisher noch nicht gegeben, wird aber angestrebt. Für die Zukunft plante die Schule Fortbildungen zum Thema „Streitschlichtung“ zu besuchen, um so das Thema an der Schule zu verankern. Weiterhin arbeitete die Schule wieder eng mit dem Jugendamt und „wir für pänz e.V.“ im Rahmen des Konzeptes zusammen.

b) Für mich persönlich

Eingangs hatte ich bereits eine Frage formuliert, die ich vorrangig klären wollte.

Inwieweit darf der Mediator/die Mediatorin als Experte beraten?

bzw.

Inwieweit ist die Festlegung eines Mediators/einer Mediatorin auf seine Feldkompetenz sinnvoll?

Abschließend bin ich für mich persönlich zu der Erkenntnis gekommen, dass sich diese beiden Fragen gut getrennt voneinander beantworten lassen.
Ich, als Mediatorin habe durch meine Grundausbildung ständig das Verlangen meine „guten Ideen“ zu den einzelnen Themen kundzutun. Im vorliegenden Fall, hat der Verein mich gerade wegen meiner Kompetenzen in der Gewaltprävention mit diesem Fall betraut. In den Situationen, in denen mich die Teilnehmer also um konkreten Rat gefragt haben, konnte ich auch meine Meinung sagen, wenn es nicht den Status einer Partei in der Runde geschwächt hat.

Fazit: In Bezug auf die Punkteliste habe ich nicht erwähnt, dass ich andere Präventionsmaßnahmen für sinnvoller halte, da die Lehrer sonst mit Sicherheit jede weitere Zusammenarbeit mit mir abgelehnt hätten. Ich wurde jedoch auch gefragt, wie man zum Beispiel ein Streitschlichtungsprogramm an der Schule verankern kann und ob meine Erfahrungen mit solchen Projekten gut sind. Diese Frage konnte ich ohne Probleme beantworten, da es keiner Partei einen Nachteil in der Gruppe gebracht hätte.

Dies beantwortet indirekt auch gleich meine zweite Frage. Ich habe gemerkt, dass die Medianten mich auch gerade deshalb akzeptiert haben, weil ich weiß, wovon sie sprechen. Meine Führungsrolle als Prozessbegleiterin wurde von allen akzeptiert, weil ich selber aus ihrem Feld komme und ihre Fragen, Ängste und Nöte verstehen konnte.

Ich habe also meine Rolle als Mediatorin in dieser Gruppe gefestigt unter Zuhilfenahme meiner Expertenkompetenz. Die Grundsätze, die ich in meiner Mediationsausbildung gelernt habe, unterstützten den Prozess und sicherten mich. Der Ablauf einer klassischen Mediation war für mich der rote Faden.
Ich musste genauso lernen, dass es in Mediationsprozessen Themen gibt, die sich nicht verhandeln lassen. Zwar herrscht jetzt wieder eine gute Arbeitsgrundlage in der Schule, aber den problematischen Punkteplan konnte auch ich nicht abschaffen. Obwohl ich persönlich glaube, dass er nicht sinnvoll ist, war die Schule noch nicht bereit einzulenken. Zunächst war dieser neue Lernzuwachs für mich schwierig.

Abschließend blicke ich zufrieden auf den Fall und werde die Überlegungen zur Verbesserung in meinen nächsten Fällen bedenken. Ich konnte sowohl meine Kompetenzen als Expertin der Gewaltprävention einbringen, als auch Mediatorin sein.

Literaturverzeichnis

Besemer, Christoph: Mediation, Vermittlung in Konflikten 12. Aufl. Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion 2007
Bochmann/Kirchmann: Kooperatives Lernen in der Grundschule. Essen: Neue Deutsche Schule Verlag, 2006
Braun/Dietzler-Isenburg/Püttmann: Kinder lösen Konflikte selbst, Bensberger Studien., 2002
Dulabaum, Nina: Mediation das ABC. 4. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2003
Faller, Kurt: Konfliktkosten senken – Prozesse optimieren. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement 6/2006
Jefferys-Duden, Karin: Das Streitschlichterprogramm, Mediatorenausbildung für Schülerinnen und Schüler der Klassen 3-6. Weinheim und Basel: Beltz Verlag 1999
Jefferys-Duden, Karin: Konfliktlösung und Streitschlichtung. 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag 2000
König/Volmer: Systemische Organisationsberatung. 3. Aufl. Weinheim: Deutscher Studienverlag 1994
Portmann, Rosemarie: Spiele zum Umgang mit Aggressionen, 8. Aufl. München: Don Bosco Verlag, 2004
Reichel/Rabenstein: Kreativ beraten. 7. Aufl. Münster: Ökotopia Verlag, 2008
Schein, Edgar: Organisationskutur. Hg. Fatzer, Gerhard. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP Verlag, 2003
Weidner, Kilb, Kreft: Gewalt im Griff, Band 1, 4. Aufl.: Weinheim, München: Juventa Verlag, 2004

Siehe auch Literatur der Gewaltakademie (edition zebra)
unter http://www.sos-rassismus-nrw.de/html/edition_zebra.html

Melanie Roth
Mülheim
kontakt@roth-trainings.de

Franz Leeb

Projektarbeit – Konfliktmanagementseminar

1. Ausgangspunkt

Zu Beginn der Mediationsausbildung befand ich mich in einer Phase der Neuorientierung in Richtung Existenzgründung. Diese Phase war geprägt vom Austausch mit Dritten (Beratern, Selbstständigen u.a.) sowie intensiver Informationsbeschaffung zum Thema Selbstständigkeit (Förderungen, rechtliche Bestimmungen, Wettbewerb) um auf dieser Grundlage einen Business Plan zu entwickeln und um zusetzen. Die Existenzgründung ist eine arbeitsintensive, strukturierte aber auch kreative Lebensphase von hoher Intensität.
Zu diesem Zeitpunkt entschied ich mich, eine Mediationsausbildung zu beginnen. Die Zielrichtung lag und liegt in einer weiteren Professionalisierung und Ergänzung meiner Arbeit mit zusätzlichen Werkzeugen für die Bereiche Training und Coaching. Weiterhin soll mit dieser Ausbildung die Grundlage für den langfristigen Aufbau des Geschäftsfeldes Mediation gelegt werden.
Für die Umsetzung einer Projektarbeit im Zuge der Ausbildung ist die Phase der Existenzgründung eher ungeeignet, da keine Plattform vorhanden ist, in der eine solche Projektarbeit als interner oder externer Berater durchgeführt werden könnte. Hinzu kam noch der persönliche Anspruch, eine Arbeit mit einem beruflichen Nutzen durchzuführen.
Ausgehend von dieser einschränkenden Rahmenbedingung sowie der Erfahrung, dass Konflikte in hierarchischen Systemen häufig sind, entstand die Idee, ein Seminar Konfliktmanagement für interne Mitarbeiter (Führungskräfte, Projektmanager) zu entwickeln und als offenes Seminar anzubieten.
Zu einem späteren Zeitpunkt konnte ich ein umfangreiches Trainingsprojekt akquirieren. Dieser Auftrag beinhaltete auch die Vermittlung von Konfliktmanagementkompetenz, somit war in der Mitte der Mediationsausbildung die praktische Umsetzung der Projektarbeit gesichert.
Als besondere Herausforderung für ein Konfliktmanagementseminar empfand ich am Beginn der Ausbildung die Aussage, dass Konflikte nur durch externe Mediatoren gelöst werden können. Zu einem späteren Zeitpunkt wurde diese Aussage relativiert und meine persönliche Erfahrung dahingehend bestätigt, dass Konflikte mit einer geringen Eskalationsstufe (nach Glasl) durch interne Mitarbeiter gelöst werden können.

2. Überlegungen

In der Fachliteratur werden unterschiedliche Gründe als mögliche Konfliktursachen genannt. Die folgende Auflistung nach Konfliktursachen orientiert sich nach L. Mullins[1]:

- Begrenzte Ressourcen
- Aufteilung der Organisation (Organigramm)
- Voneinander abhängige Arbeitswelten
- Rollenkonflikte
- Unfaire Behandlung
- Verletzung des Territoriums

[1] Mullins, L.: Management and Organizational Behaviour 2nd ed., 1989

- Veränderung der Umwelt
- Individuelle Wahrnehmungsunterschiede

Abhängig von der Perspektive, dem Differenzierungsgrad der Wahrnehmungsfähigkeit sowie der Aufgabe, Zielrichtung und Integrationsfähigkeit [2] eines Beobachters kann man zum oben dargestellten Ergebnis kommen. Genauso lassen sich aber alle offensichtlichen Konfliktursachen immer auf persönliche Interessen der Beteiligten und somit der Person, zurückführen. An diesem Punkt stellt sich die Frage, ob wir in Trainings, Coachings und Veränderungsprozessen an der Person oder am System arbeiten.
Aus systemischer Sicht sollen wir als Berater (in hierarchischen Organisationen) „am System" arbeiten. Was ein System ist, wird vom Beobachter durch den Akt der Unterscheidung [3] definiert. Somit ist auch eine Person ein System. Insbesondere die weiche Wirklichkeit einer hierarchischen Organisation als personenübergreifendes System wird durch die kleinsten autarken Systeme, die Menschen, getragen.
Innerhalb des Raumes der weichen Wirklichkeit drücken sich die Interessen der Beteiligten oft verklausuliert durch eingenommene Positionen aus. Eine wesentliche Herausforderung von Führungskräften und weiteren Schlüsselpersonen der Organisation ist die Bündelung unterschiedlicher Interessen auf ein Ziel. Durch die unterschiedlichen Interessen von Personen in Organisationen kommt es immer wieder zu Konflikten, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind.
Ziel der Projektarbeit „Konfliktmanagement für Führungskräfte" war die Befähigung von Führungskräften und Projektmanagern, Lösungen für niederschwellige Konflikte gemeinsam mit den Beteiligten zu erarbeiten, auch wenn sie persönlich involviert sind.

Vor diesem Hintergrund sollte das Seminar auf zwei wesentlichen Bausteinen aufbauen:

1. Vermittlung notwendiger Werkzeuge für die Konfliktlösungskompetenz
2. Vermittlung von Werkzeugen zum Aufbau einer inneren Distanz, insbesondere bei einer persönlichen Involvierung

2.1. Werkzeuge für die Konfliktlösungskompetenz

Die Vermittlung von Werkzeugen für die lösungsorientierte Steuerung von Konfliktmanagementprozessen ist im Vergleich der beiden Bausteine die deutlich einfachere Aufgabe.
Hierbei geht es insbesondere um …

- annehmbare Kommunikation
- die wesentlichen Kommunikationstechniken wie Spiegeln, (systemische) Fragetechniken, Konkretisieren
- die Zentrale Konfliktmanagementtechnik „von Positionen über Interessen zu Lösungen"
- Lösungswerkzeuge wie Brainstorming, PMI und SMARTe Zielvereinbarungen um Ideen für die Umsetzung von Lösungen zu finden sowie die gemeinsame Vereinbarung der Lösung zu fixieren und Verantwortungen zu definieren.

2 Unter Integrationsfähigkeit verstehe ich die bewusste Differenzierung einander widersprechender Elemente, Positionen oder innerer Bilder und deren Verarbeitung zu einer Einheit auf einer tieferen oder höheren Ebene der Informationsverarbeitung.
3 Backhausen, W.: Coaching. Seite 56, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.

2.2. Werkzeuge zum Aufbau einer „inneren“ Distanz

Bei diesem Baustein geht es um die Problematik der persönlichen Verwicklung in einen Konflikt. Hiermit sind typische psychologische Muster gemeint, die besonders in Stresssituationen sichtbar werden und dazu führen, dass Personen und Systeme auf ein früheres problemförderndes Verhalten und Erleben zurückfallen. Diese Problematik ist der Grund für die Aussage, dass ein Konflikt spätestens ab der Eskalationsstufe 4 (nach Glasl) von einem allparteilichen Dritten gesteuert werden muss. Der Verlust der inneren Distanz führt bei allen Konflikten zu einer persönlichen Verwicklung der Beteiligten. Durch diesen Aspekt können wir die Ursache eines jeden Konfliktes in den kleinsten System, den beteiligten Personen finden. Es wird die Hypothese vertreten, dass bei einer ausgeprägten Achtsamkeit sowie Grundkenntnissen innerer psychologischer Muster eine Bearbeitung fortgeschrittener Konflikte (bis zur Stufe 5 nach Glasl) möglich ist.
Die Hypothese beschreibt die notwendigen Werkzeuge für den Aufbau einer „inneren“ Distanz:

- Achtsamkeit
- Kenntnisse innerer psychologischer Muster

Mit Achtsamkeit ist eine geistige Haltung gemeint, die ein breites und gleichmütig-akzeptierendes Achtgeben auf alle Objekte der Wahrnehmung beschreibt. Anders formuliert bedeutet es, ganz in der Gegenwart, im Hier und Jetzt zu sein und sich seiner Gefühle, Gedanken und Handlungen in jedem Augenblick voll bewusst zu sein. Achtsamkeit geht auf buddhistische Mediationstechniken zurück und wurde in den 1970er Jahren von Jon Kabat-Zinn[4] zur Stressbewältigung eingesetzt. Heute wird sein Verfahren, besser bekannt als Mindfulness-Based Stress Reduction – MBSR in vielen Kliniken eingesetzt. Die Anwendung achtsamkeitsbasierter Methoden führt zu einer auch neurologisch nachweisbaren Steigerung der Wachsamkeit/Selbstbewusstheit. Hierdurch werden innere psychologische Muster schneller wahrgenommen und es besteht die Wahlfreiheit, anders zu handeln, als es durch das psychologische Muster vorgegeben wird.
Bei einer genauen Betrachtung der Qualitäten von Achtsamkeit können viele Gemeinsamkeiten mit der wertschätzenden und empathischen Haltung der Mediation gefunden werden. Die gesteigerte Wachheit durch Achtsamkeit sollte als eine zusätzliche wertvolle Qualität der wertschätzenden Haltung gesehen werden.
Das zweite Werkzeug zum Aufbau einer „inneren“ Distanz ist die Kenntnis über typische psychologische Muster wie Widerstand, Flucht oder Anpassung, insbesondere in Stresssituationen. Die Reflexion des eigenen Verhaltens und Erlebens deckt personentypische Muster auf, die Lernen und eine lösungsorientierte Haltung in schwierigen Situationen verhindern.
Die typische Vorgehensweise besteht im Aufdecken der Muster sowie in der anschließenden Entwicklung alternativer Erlebens- und Verhaltensweisen, die wieder zu einem neuen Muster werden. Insbesondere auf der Erlebensebene ist es möglich, dass sich das alte Muster in neuer Form verkleidet und somit auf Dauer zu einer zeitversetzten Reaktion führen kann.
Durch Achtsamkeit ist es möglich, das automatische Ablaufen des eigenen Musters direkt zu erkennen und nicht in das Erleben des Musters, die persönliche Verwicklung, einzusteigen und eine höhere Wahlfreiheit auf der Verhaltensebene zu besitzen. Die praktische Kenntnis von Achtsamkeit und psychologischen Mustern ermöglicht eine ausgeprägte lösungsorientierte Haltung.
Der erste Grundgedanke für die Projektarbeit war eine Schwerpunktsetzung bei dem Themenkomplex innere Haltung – Wertschätzung, Achtsamkeit und Selbsterfahrung –und weniger, die Fokussierung auf Kommunikationswerkzeuge.

[4] Heidenreich, T. & Michalak, J.: Verhaltenstherapie, 2003;13:264–274 – Übersichtsarbeit

2.3. Zwischenreflexion

Die ersten Überlegungen mit einer Schwerpunktsetzung auf die innere Haltung der Teilnehmer beim Umgang mit Konflikten führt automatisch zum Thema Selbsterfahrung. Hier muss die Frage nach dem Anteil sowie der „Tiefe" von Selbsterfahrungselementen für das Seminar geklärt werden. Da dieses Seminar insbesondere im Wirtschaftsbereich angeboten werden soll, führte eine Betrachtung der Bedürfnisse im Wirtschaftsbereich schon vor Beginn der genauen Seminarplanung zu einem Umdenken. Die Bedürfnisse in der Wirtschaft orientieren sich an einfach zu handhabenden Werkzeugen. Manager sind auf der Suche nach Rezeptbüchern, in denen auf einfache Weise Know-how vermittelt wird [5]. Die enorme Anzahl an „Rezeptbüchern" kommt dem menschlichen Bedürfnis nach Vereinfachung und Sicherheit entgegen. Auch wenn eine „technische" Problemlösung dazu führen kann, dass trotz bester Absichten übergeordnete Zusammenhänge aus dem Blickfeld verschwinden und möglicherweise schlechte Resultate die Folge sind, muss diesem Bedürfnis Rechnung getragen werden.
Schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt in der Projektumsetzung wurde ein umfangreicher Trainingsauftrag akquiriert. Die Auftragsklärung sowie die vorhergehenden Überlegungen zum Thema „Selbsterfahrungsanteile in Seminaren für den Wirtschaftsbereich" führten zu einer Anpassung der Ausgangsidee an die neuen Rahmenbedingungen des Auftraggebers.
Der Schwerpunkt des Trainings liegt nun im Bereich der Vermittlung von zentralen Werkzeugen, um Konflikte nach Möglichkeit zu vermeiden sowie niederschwellige Konflikte durch einen internen Konfliktmanager, der zwar Teil des Systems aber kein Konfliktbeteiligter ist, zu lösen.

3. Ablauf

3.1. Auftraggeber

Der Auftraggeber ist als Generalunternehmen in der Baubranche tätig. Der Kunde hat schon in der Vergangenheit öfter in den Bereich Training und Coaching investiert und steht diesen Themen sehr offen gegenüber.

3.2. Themen- und Auftragsklärung

Bauunternehmen sind in der Regel produktorientiert. Der Leitsatz dieser Trainingsmaßnahme lautet „von der Produkt- zur Kundenorientierung". Die Kundenorientierung wird umfassend verstanden, d.h. wir sprechen von externen, internen und sonstigen Kunden. Externe Kunden sind Interessenten und Käufer, als interne Kunden sind alle Mitarbeiter des Unternehmens zu verstehen, und unter sonstige Kunden fallen Gutachter, Zeitungen, Lebenspartner der Mitarbeiter, Behörden etc..
Im komplizierten Prozess des Baugeschehens sind die Mitarbeiter aller Bereiche mit unterschiedlichsten Phänomenen des Kommunikationsprozesses konfrontiert. Vor dem umfassenden Kundenverständnis wurden unterschiedlichste Themen behandelt wie

- Grundlagen der Kommunikation
- Kommunikation in unterschiedlichen Kontexten wie Telefonkommunikation oder Reklamationsgespräche
- Teamentwicklung
- Konfliktmanagement

[5] Simon, Fritz B.: Radikale Marktwirtschaft. Seite 12, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2001.

- Selbstmanagement
- Projektmanagement
- Führungstechniken für Führungskräfte

Für die Vielzahl an Themen standen pro Gruppe sieben Tage zur Verfügung, aufgeteilt auf drei Module zu drei, zwei und zwei Tagen pro Modul. Insgesamt wurden 12 Gruppen trainiert.
Infolge gehen wir in der weiteren Beschreibung der Planung, Umsetzung und Reflexion nur noch auf den Themenbereich Konfliktmanagement ein.

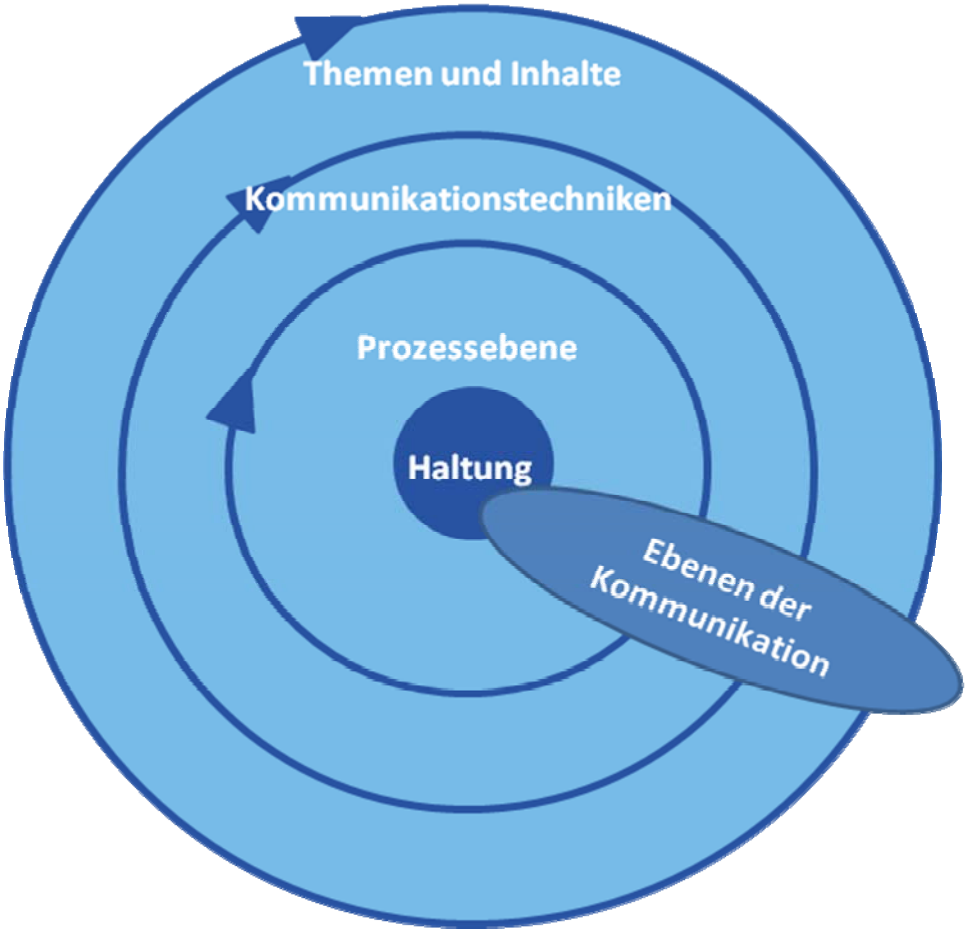
Folgende Trainingsziele wurden im Bereich Konfliktmanagement verfolgt:

- Die Teilnehmer besitzen ein Verständnis von Konfliktkosten, Konfliktursachen und Konflikteskalation.
- Die Teilnehmer können Konfliktprozesse erkennen und geeignete Maßnahmen zur Deeskalation von Konflikten einsetzten. Hierzu gehört eine offene Kommunikation des Konfliktes an richtiger Stelle (Lösung im Team, Einbeziehung eines internen allparteilichen Konfliktmanagers oder eines externen Mediators), annehmbare Kommunikation etc..
- Die Teilnehmer beherrschen die Techniken der annehmbareren Kommunikation[6].
- Die Teilnehmer beherrschen die zentrale Konflikttechnik „von Positionen über Interessen zu Lösungen".
- Die Teilnehmer beherrschen die notwendigen Kommunikationstechniken, um Konfliktprozesse lösungsorientiert zu steuern wie Spiegeln, Konkretisieren u.a..
- Die Teilnehmer beherrschen die notwendigen Kreativitäts- und Strukturierungstechniken wie Mind Map, Brainstorming u.a.
- Die Teilnehmer haben ein Verständnis von Rollenklarheit und wertschätzender Haltung.

3.3. Trainingsplanung

Sieben Trainingstage sind für die zu bearbeitenden Themen und die damit in Zusammenhang stehenden Trainingsziele eine Herausforderung. Die umfangreichen Ziele, auch im Bereich Konfliktmanagement, wurden vor allem durch eine „Verwebung" einzelner Techniken in unterschiedlichen Themenbereichen, über mehrere Module verteilt, erreicht. Grundlage für die „Verwebung" zentraler Techniken ist die Fokussierung auf den gemeinsamen Nenner in allen Bereichen der Kommunikation wie grundlegenden Kommunikationstechniken, Teamentwicklung, Konfliktmanagement oder auch Selbstmanagement. Der gemeinsame Nenner kann durch die „Ebenen der Kommunikation" wie folgt dargestellt werden:

[6] Die Begrifflichkeit „annehmbare Kommunikation" ist an den Wirtschaftskontext angepasst. Es geht bei diesem Baustein um die zentralen Techniken der „gewaltfreien Kommunikation", nach Rosenberg.



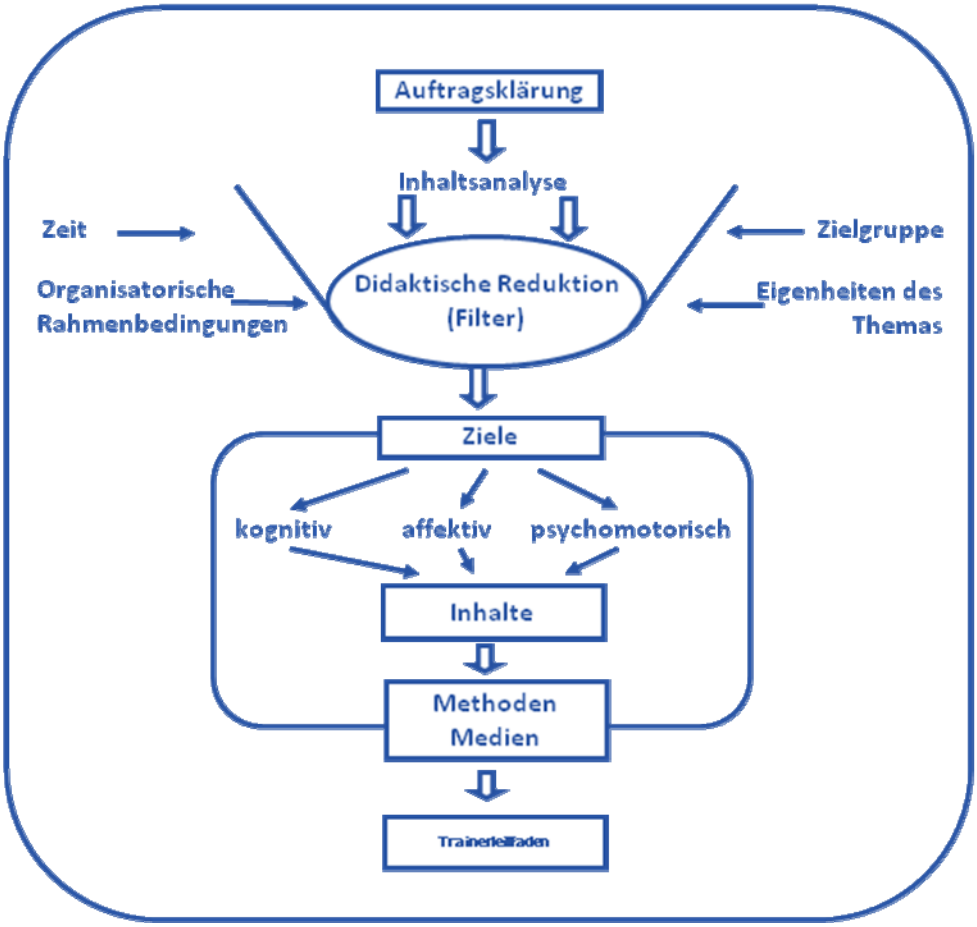
Haltung: Die Haltung ist Ausdruck der Persönlichkeit. In der Psychologie wird der Begriff Haltung auch mit Einstellung umschrieben. Über die Haltung/ Einstellung können Personen ihre soziale Identität definieren. Indem Wertvorstellungen und Überzeugungen zum Ausdruck gebracht werden, formt die Person ihr Selbstbild und konstruiert durch Kommunikation soziale Beziehungen.
Sowohl in der Mediation als auch im Training ist eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Beteiligten ein wesentliches Element für den Erfolg einer Maßnahme.

Prozessebene: Die Prozessebene beschreibt die Phasen, in denen sich die Beteiligten in Bezug auf ein Thema (Teamentwicklung, Konflikt, Mitarbeitergespräch etc.) befinden. Grob können die Phasen als Einstieg, Hauptteil (Arbeiten) und Schluss dargestellt werden.

Kommunikationstechniken: Mit Kommunikationstechniken sind Werkzeuge gemeint um den Prozess und die Aufgabe ziel- und lösungsorientiert voranzutreiben. Die bekanntesten Kommunikationstechniken sind Spiegeln, Fragen, Konkretisieren, aber auch weitere Techniken, die ebenso im Projektmanagement verwendet werden wie Auftragsklärung, Mind Map, Brainstorming, SMARTe Zielvereinbarungen etc..

Themen und Inhalte: Themen und Inhalte sind die Aufgabenstellungen der Beteiligten sowie ihre Positionen, Meinungen und Interessen zur Aufgabe.

Durch die Vorgehensweise des „Verwebens“ sollte bis zur Durchführung des Bausteines Konfliktmanagement ein Fundament bei den Teilnehmern vorhanden sein und ein fokussiertes Arbeiten zum Thema Konfliktmanagement ermöglichen.
Durch die Überlegungen in der Zwischenreflexion wurde der Selbsterfahrungsanteil in der Trainingsplanung stark minimiert. Durch das Element der Selbsterfahrung sollten die Teilnehmer dazu befähigt werden, zu entscheiden, ob sie selbstständig ein Konfliktthema bearbeiten oder aufgrund der persönlichen Verwicklung an einen Dritten (intern oder extern) weiterzugeben. Durch die entsprechenden Übungen mit Selbsterfahrungselementen sollten Signale herausgearbeitet werden, um die Entscheidung einer eigenständigen oder einer geführten Konfliktbearbeitung durch einen Dritten zu treffen.
Unter der Berücksichtigung der Aspekte „Verwebung“ sowie Selbsterfahrung erfolgte die Trainingsplanung entsprechend folgendem Prozess:



Das Ergebnis dieser Vorgehensweise ist ein strukturierter Trainerleitfaden, Aufgabe und Übungen zu den einzelnen Bausteinen des Trainerleitfadens sowie ein Skript zum Thema des Trainings. Der im folgendem dargestellte Trainerleitfaden bezieht sich nur auf die relevanten Aspekte für Konfliktmanagement und erstreckt sich über zwei Module.

Trainingsleitfaden Konfliktmanagement – Tag 1

Uhrzeit	Dauer	Thema	Inhalt	Ziel	Methode
09:00 30	min	Einstieg	> Begrüßung > Einstieg & Organisation > Agenda	> Ankommen	> Vortrag
09:30	45 min	Wahrnehmung als Grundlage des Kommunikationsprozesses	> Alte und junge Frau > Linda > Wahrnehmungsmodell / Grundlage Selbst- und Fremdwahrnehmung > Übung "Stille Post" > Darstellung des Kommunikationsprozesses > Wie können Kommunikationsfehler minimiert werde?	> Teilnehmer (TN) kennen ein Wahrnehmungsmodell > TN erkennen die Wahrnehmungs- und Kommunikationsproblematik	> Übung > Vortrag
10:15 40	min	Annehmbare Kommunikation	Fördernde und hemmende Aspekte in der Kommunikation: > Übung Ich- und Du-Botschaften > Vortrag zu annehmbarer Kommunikation > Papierübung zu annehmbarer Kommunikation	> TN können in annehmbarer und wertschätzender Weise kommunizieren und damit möglichen Konflikten vorbeugen	> Vortrag > Übung
10:55 11:10		Pause			
11:10	60 min	Kontakt machen und halten	> Einführung zu Kontakt machen - Spiegeln > Übung zum "Kontakt machen - Spiegeln (verbal und non-verbal") > Reflexion der Übung	> TN kennen die Funktion von Kontakt machen > TN "beherrschen" Kontakt machen	> Übung > Lehrvortrag
12:10	30 min	Rollen und wertschätzende Haltung	> Einführung zu Rollen und Haltung	> Teilnehmer verstehen die Funktion von Rollen und Haltung	> Vortrag
12:40 60	min	Mittagessen			
13:40	30 min	Körperorientierte Führungs- und Kommunikationsübung	> Übung zu "führen und führen lassen" > Reflexion der Übung zu Kommunikation, Konfliktmanagement und Führung	> TN sind sensibilisiert für Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie persönliche Verwicklung	> Übung mit leichtem Selbsterfahrungsanteil
14:10	30 min	Fragetechnik	> klassische Fragearten > Wirkung der Fragearten auf den Gegenüber	> TN kennen die wesentlichen Fragetechniken	> Lehrgespräch
14:40	45 min	Konkretisieren	> Was ist konkretisieren und wie wird es gemacht? > Papierübung zu konkretisieren	> Teilnehmer können konkretisieren	> Vortrag > Übung
15:25 15	min	Pause			
15:40 70	min	Konfliktmanagement	Gruppenarbeit > Gruppe A: Konfliktmanagement - Theorie Skript - Konfliktkosten, -ursachen, -eskalation, Strategien der Konfliktregelung (Macht, Regeln, Vermittlung) > Gruppe B: Konfliktmanagement - Methoden Konfliktgesprächsleitfaden und Werkzeuge für den Konfliktgesprächsleitfaden > Wichtig: Die Gruppen müssen zusammenarbeiten, die Abstimmung der Inhalte erfolgt über eine Schnittstelle (1 Person pro Gruppe). Der Prozess wird von Beobachtern beobachtet. Was beobachtet wird, erfolgt in Abstimmung mit dem Trainer. > Reflexion des Gruppenprozesses	> TN kennen Grundlagen des Konfliktmanagement TN schulen Reflexion	> Gruppenarbeit
16:50 20	min	Tagesausstieg	> Was nehme ich mit? > Feedback an Trainer	> Runder Tagesausstieg	> Moderation

Trainingsleitfaden Konfliktmanagement – Tag 2

Uhrzeit	Dauer	Thema	Inhalt	Ziel	Methode
09:00 30	min	Einstieg	> Begrüßung > Einstieg und Auffrischung des Vortages > Agenda	> Ankommen	> Vortrag
09:30	20 min	Einstiegsübung	> 9 Punkte	> Aktivierung > Ist die Grenze eine reale Grenze?	> Einzelübung
09:50 60	min	Konfliktmanagement	> Präsentation der Gruppenarbeit > Ergänzungen und Diskussion mit dem Trainer	> TN kennen Grundlagen des Konfliktmanagements > TN können entscheiden, ob ein Konflikt selbst bearbeitet wird oder an einen Dritten delegiert wird.	> Gruppenarbeit
10:50 15	min	Pause			
11:05 95	min	Übung Konfliktmanagement Alternative: Fallbsp.	Bearbeitung eines Fallbsp. oder eines Übungsbsp. nach dem klassischen Setting: > Thema: Positionen und Agenda erarbeiten > Kurzer Theorieinput und Demonstration der Übung > TN führen die Übung eigenständig durch > Reflexion	> TN bekommen einen praktischen Einblick in den Verlauf eines Konfliktprozesses und können Arbeitstechniken anwenden	> Übung
12:40 60	min	Mittagspause			
13:40 20	min	Aktivierungsspiel	> Stuhlkreis > Reflexion der Übung	> Aktivierung der TN nach Essen > Die TN erkennen lösungsfördernde Faktoren > TN schulen Reflexion	> Übung
14:00 75	min	Übung Konfliktmanagement Alternative: Fallbsp.	Bearbeitung eines Fallbsp. oder eines Übungsbsp. Nach dem klassischen Setting: > Thema: Von Positionen zu Interessen > Kurzer Theorieinput und Demonstration der Übung > Reflexion	> TN bekommen einen praktischen Einblick in den Verlauf eines Konfliktprozesses und können Arbeitstechniken anwenden	> Übung
15:15	15 min	Pause			
15:30 75	min	Übung Konfliktmanagement Alternative: Fallbsp.	Bearbeitung eines Fallbsp. oder eines Übungsbsp. Nach dem klassischen Setting: > Thema: Von Interessen zu Lösungen und tragfähigen Vereinbarungen > Kurzer Theorieinput und Demonstration der Übung > Reflexion	> TN bekommen einen praktischen Einblick in den Verlauf eines Konfliktprozesses und können Arbeitstechniken anwenden	> Übung
16:45	25 min	Seminarausstieg	> Was nehme ich mit? > Feedback an Trainer > Verabschiedung	> Runder Abschied	> Offene Runde

4. Reflexion

Der große Vorteil bei der Um setzung dieses Pr ojektes sind 12 zu trainierende G ruppen, die das gesam te Programm durchlaufen. Som it war schon in der Um setzungsphase eine perm anente Reflexion und leichte Anpassung an die Zielgruppen möglich.
In der Phase der Zwischenreflexion wurde das Thema Selbstreflexion auf ein Minimum reduziert und ein Schwerpunkt auf die notwendigen Werkzeuge des Konfliktmanagements gelegt.
In der Trainingsdurchführung zeigte sich ein dif ferenzierteres Bild zum Aspekt der Selbster fahrung und Persönlichkeitsentwicklung. Die Di fferenzierung kann in zwei Clustern zusammengefasst werden:

- Cluster 1: Das Verhältnis von Selbsterfahrungse lementen und W erkzeugen ist für die Gruppe (Teilnehmer) passend.
- Cluster 2: Der Anteil an Selbsterfahrungselem enten ist für die Gruppe (T eilnehmer) zu gering.

Im Cluster 1 finden wir hauptsächlich Pers onen in der Altersgruppe bis 30 und ohne Vorerfahrung in den Bereichen Kommunikation, Te amentwicklung, Konfliktmanagement und ähnlichen Them en. Die Erwartungen an da s Train ing lagen in d er Verm ittlung von „allgemeingültigen“ Werkzeugen und Rezepten.
Im Cluster 2 sind in der Regel Personen ab der Altersgruppe 30 m it Vorerfahrung in den Bereichen Kommunikation und Team entwicklung. Die Seminarerfahrung in diesem Bereich lag bei durchschnittlich 4 T agen. Einige Personen de s Clusters 2 können auch auf die Erfahrung eines Coach es zurückb licken. Die E rwartungen der Teilneh mer gingen über die Verm ittlung von Rezepten hinaus in Richtung Reflexion und Selbsterf ahrung sowie Persönlich keitsentwicklung, hier insbesondere die innere Haltung in schwierigen Situationen.

Die Beobachtungen in diesem Trainingsprojekt sowie persönliche Erfahrungen lassen sich mit dem systemisch-konstruktivistischen Modell der Lernebenen erklären. Diese Lerntheorie geht in ihrer Ursprungsform auf Gregory Bateson zurück. Die folgenden 3 Stufen des Lernens sind nach Wilhelm Backhausen[7] zitiert.

- Lernen 1 überprüft das Ergebni s eines Verhaltens und entsch eidet, ob noch m ehr getan werden muss oder ob es ausreicht. Dabei kann bestenfalls aus einen Pool von vorhandenen Strategien gewählt werden, um zu besseren Lösungen zu gelangen.
- Lernen 2 dagegen verarbeitet die Reaktion der Umwelt auf eine gezielte Einflussnahme, indem die zu Grunde gelegte „innere Landkart e“ angepasst und gegeben falls eine entsprechende neue Operation ausgewählt wird. Dies wird als Innovation bezeichnet.
- Lernen 3 geht noch darüber hinaus und reflekti ert die W ahl der Ziele, also die W erte. Ein Lernen auf dieser Ebene bedeutet einen Wandel der Kultur.

Die Ebenen des Lernens von Cluster 1 beziehen sich auf die Stufe 1 und 2, von Cluster 2 auf die Stufen 2 und insbesondere 3. Diese Einord nung ist nicht als W ertung zu verstehen, sondern als norm aler Lernvorgang in der Persön lichkeitsentwicklung eine s Menschen. Hierm it wird nicht gesagt, dass jede Person automatisch die Lernebene 3 erreicht. Hierfür ist insbesondere die Bereitschaft zur Selbstreflexion im Sinne von „Lernen lernen“ notwendig.

Als Conclusio zeigt sich, dass Sem inare und Coachings mit einem größeren Selbsterfahrungsanteil, auch im Themenfeld von Konflikten, möglich sind. Wesentliche Voraussetzungen hier-

[7] Backhausen, W.: Coaching. Seite 84 und 85, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.

für sind Grundlagen im Bereich Kommunikation, Bereitschaft zum Lernen sowie ein offenes oder vertrautes Umfeld.

5. Literaturliste

Die folgende Literaturliste bezieht sich nur auf die Projektarbeit. Für das Seminar wurde noch auf weitere Fachliteratur zurückgegriffen.

Backhausen, W.: Coaching. Gabler Verlag, Wiesbaden 2004
Faller, K. & Co-Referenten: Skripten Mediationsausbildung. Universität Bochum, 2009
Heidenreich, T. & **Michalak**, J.: Verhaltenstherapie, 2003;13:264–274 – Übersichtsarbeit
Mullins, L.: Management and Organizational Behaviour 2nd ed., 1989
Simon, Fritz B.: Radikale Marktwirtschaft. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2001

Franz Leeb
franz.leeb@gmx.de

Ulrich Krämer

Konfrontative Pädagogik versus Mediation
Zwei sich ausschließende Ansätze oder ein integratives Konzept?

Vorwort

Warum Mediation?

Zum Beispiel der berühmte Orangenfall:

Zwei Frauen streiten um eine Orange.
Der Richter entscheidet salomonisch:
Jede bekommt eine Hälfte!
Doch beide Frauen sind mit dem Urteil unzufrieden, warum?

Wäre der Richte r Mediator gewesen, hätte er gefragt, für was die beiden Frauen die Orange jeweils brauchen. So hätte er erfahren, dass die eine nur die Schale und die andere nur den Saft braucht.

Eine Einigung zu beider Zufriedenheit wäre also möglich gewesen![1]

1. Einleitung

Die Entscheidung für diese berufliche Weiterentwicklung war die Veränderung der Grundmotivation von Teilnehmern und Auftraggebern bei bi sherigen Fortbildungen bzw. die steigende Anzahl von Anfragen zu etwas anderen Themen.
Die Rede ist von institu tionellen Veränderungen aufgrund von veränderten Zielgrupp en. Hier sind klass ische Prozess e des Verän derungsmanagements gefragt, Verm ittlung zwis chen den Ebenen und viele Ansätze für ein e Konfliktm oderation m it einem immer klarer werdenden Ziel: Strukturen anzupassen und zu optim ieren, die kooperativen Fähigkeiten des Team s zu stärken und den einzelnen Mitarb eitern zu m ehr Klarheit, Si cherheit und Standfestigkeit m it einem gesunden Maß an Flexibilität zu verhelfen.
Schon während des weiterbildenden Studium s „Mediation und Konfliktm anagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“ beschäftigte mich immer wieder die Frage: „Wie kann ich diesen mediativen Ansatz in meinen beruflichen A lltag integrieren, ohne meine Kernkompetenz verlassen zu müssen? “ Diesen Entwicklungsprozess habe ich in vielen Gesprächen m it Kurz Faller besprochen und er soll nun hier näher beleuchtet werden.

[1] vgl. www.wirtschaftsmediation-mueller.de & Zitat von Kurt Faller während der Ausbildung zum Wirtschaftsmediator an der RUB

2. Ausgangssituation

a. Eigene Ausgangssituation

Qualifikationen, Aus- und Weiterbildung

- Diplom Sozialpädagoge
- Schauspieler/Theaterpädagoge
- Zertifizierter Anti-Gewalt-/Coolness-Trainer® und Deeskalationstrainer
- Fortbildungen in betrieblicher Moderation, Präsentation, etc.

b. Tätigkeit/Auftragslage

Leiter eines Trainerpools von ca. 20 zertifiziert en Trainern i m Bereich der konfrontativen Pädagogik

Berufliche Weiterqualifizierung zum Anti-Gewalt-Trainer

- Weiterqualifizierung zum Anti-Gewalt-Traine r für PädagogInnen, ErzieherInnen, Soziale Dienste, Jugendhilfeträger aus der Ar beit m it gewaltbereite n (und gewaltroutinierten) Kindern und Jugendlichen (Schul e, Jugendeinrichtung, W ohnheim, Offene Tür, Jugendgerichtshilfe, Jugendanstalt, etc.).
- Die Teilneh mer werden zur Füh rungskraft für Gewalttäter und gewaltb ereite Jugend liche ausgebildet. Die Veranstaltungsreihe verbindet theoretis che Hintergründe und praktische Methodenanwendung. Sie ist aber vor allem praxis- und selbsterfahrungsbezogen angelegt. So werden konfrontative Interventionsstrategien geübt und som it auch selbst erfahren.

Coolness-Fortbildung für Pädagogen

- Die Coolness-Fortbildung für PädagogInne n aus der Arbeit m it "norm al gewaltbereiten" Kindern und Jugendlichen. Sie erlernen den konfrontativen Ansatz und Einsatz in der Schule im präventiven Bereich und im Umgang m it aggressiven Kindern und Jugendlichen.

Coolnesstraining an Schulen

- ... ist Anleitung für Kinder und Jugendliche zum Umgang mit schwierigen Situationen.
- Das Coolness-Training wirkt u. a. durch interaktionspä dagogische Übungen, Rollenspiele (Praxissim ulationen), Konfrontat ionsübungen als Prävention in Schule und Jugendhaus und ist für Jugendliche oder für Kinder ab 7 Jahren konzipiert.

Anti-Gewalt-Training für JGH und JVA

- ist ein konfrontatives Training mit gewaltbereiten und gewaltroutinierten Jugendlichen und Heranwachsenden im Alter von 14 bis 21 Jahren.
- Sie kommen aufgrund von rich terlichen Auflagen und Verurteilungen oder freiwillig, weil sie einen Verbesserungsdruck verspüren.

Deeskalationstraining in Unternehmen

- Die Deeskalationsfortbildung richtet sich an Fachkräfte, die in der täglichen Arbeit mit aggressiven und/oder gewaltb ereiten Menschen (Kunde n, Gästen, Bewohnern, Besuchern, Patienten, etc.) zu tun haben.

3. Konfrontative Pädagogik

a. Inhaltliche Positionen

b. Haltungen & Techniken/Inhalte der Trainings & Fortbildungen im Bereich der Konfrontativen Pädagogik

Haltungen in der konfrontativen Arbeit

„Verstehen aber nicht einverstanden sein“

- Die Klienten als Person akzeptieren
- Abweichendes Verhalten verstehen, aber nicht einverstanden sein
- Kein Zwang zur Veränderung
- Mitbestimmung ermöglichen
- Lob und Unterstützung geben
- Durchschaubar und zuverlässig sein
- Interesse an der Person zeigen („Du bist mir nicht gleichgültig“)
- Gezielte Übertragung von Verantwortung
- Erfolge ermöglichen durch Anforderungen, die zu bewältigen sind
- Persönliche Ziele und Selbstbilder der Klienten berücksichtigen und ernst nehmen
- Ernstzunehmendes Gegenüber sein (auch Grenzen setzen, Stärke zeigen)

die „Klare Linie mit Herz“

- der autoritative Erziehungsstil zeichnet sich durch hohe Kontrolle und hohe Responsivität (Akzeptanz) der Erziehenden aus und kann deshalb als kinderzentrierter Erziehungsstil bezeichnet werden. Die Eltern haben hohe Erwartungen an das kindliche Verhalten, sie setzen klare Standards und Regeln, auf deren strikte Einhaltung geachtet wird. Generell herrscht eine offene Kommunikation, wobei der kindliche Standpunkt geachtet, der eigene aber auch vertreten wird. Die Kinder zeigen eher hohe soziale und intellektuelle Kompetenzen und besitzen ein hohes Maß an Eigenkontrolle.[2]

Techniken/Inhalte in Trainings und Fortbildungen der konfrontativen Arbeit

Die pädagogisch-psychologischen Stilrichtungen des direktiv-normativen Gesprächsstils, des konfrontativen Gesprächsstils, der Provokation & Konfrontation findet seine Wurzeln in folgenden Ansätzen:

- Die **Provokative Therapie** ist eine von FRANK FARRELLY entwickelte Therapieform, die den paradox arbeitenden Schulen nahesteht. Der Begriff "provokativ" wird im Sinne von "herauslocken, herausfordern" verstanden und keinesfalls im Sinne von "verletzen" oder "beleidigen". Das Ziel der Provokativen Therapie ist die Stärkung der Selbstverantwortung des Klienten. Durch die provokativen Interventionen werden beim Klienten der Wille zur konstruktiven Veränderung und seine Selbstheilungskräfte mobilisiert. Das befähigt ihn - meist in sehr kurzer Zeit - sein Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen und selbstschädigende Verhaltensweisen durch gesünderes Verhalten zu ersetzen. Humor und Herausforderung sind die wesentlichen Elemente der provokativen Vorgehensweise.[3]

- Die **konfrontative Therapie** nach **Raymond J. Corsini** umfasst gruppentherapeutische Techniken, die darauf angelegt sind, Menschen tief und nachhaltig in ihrem Selbstbild zu stören und dadurch Veränderungsprozesse herbeizuführen. Dabei liegt die Vorstellung der humanistischen Psychologie zugrunde, dass Wachstum und Heilung im Menschen selbst angelegt seien und die Aufgabe des Therapeuten nur sei, dabei nachzuhelfen. Die Durchführung erfolgt in drei Schritten: Vertrauensbildung zwischen Therapeut und Klient, dann Konfrontation mit den wesentlichen Kerneigenschaften der Person und Erschütterung des Selbstbildes, z. B. durch die Behind-the-back technique oder der Technik des Psychodramas, anschließend wird der tief aufgewühlte Klient aus der Gruppe hinausgestoßen und sich selbst überlassen. Zu dieser Therapie eignen sich vor allem sehr eigenwillige Personen, die sich langen Therapien widersetzen. Angewendet wird sie bei hospitalisierten Paranoikern, bei Kriminellen, Neurotikern und rivalisierenden Ehepartnern.[4]

- Bei der **"Hinter-dem-Rücken"-Technik (Javob Levy Moreno)** erklärt und rechtfertigt der Klient sein Verhalten. Wenn er seine Erklärung beendet hat, "verlässt" der Protagonist den Raum symbolisch, indem er sich aus der Gruppe heraus begibt und nach außen blickt. Der Rest der Gruppe diskutiert "hinter dem Rücken" über ihn, während er zwar zuhört, aber nicht zusieht."[5]

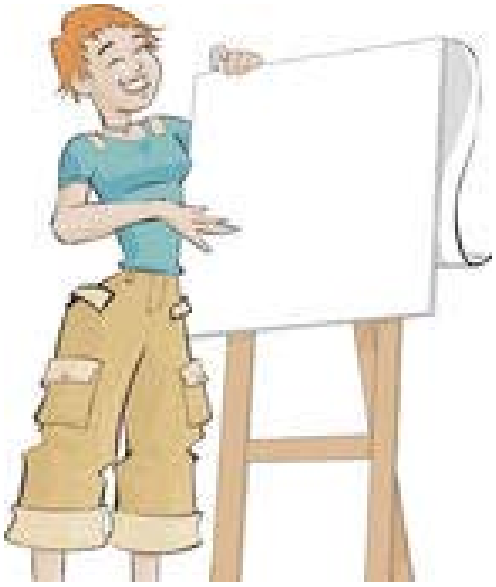
[2] vgl. www.wikipedia.de - „autoritativer Erziehungsstil“
[3] vgl. www.wikipedia.de - „provokative Therapie“
[4] vgl. www.wikipedia.de - „konfrontative Therapie“
[5] vgl. www.wikipedia.de - „hinter dem Rücken Technik“

- **Heißer Stuhl** oder der Heiße Stuhl ist eine von dem Gestalttherapeuten **Fritz Perls** entwickelte Technik für die therapeutische Einzelarbeit im Rahmen einer Gruppentherapie, bei der das Gruppenmitglied, mit dem "gearbeitet" wird, einen besonderen Platz zugewiesen bekommt. Der heiße Stuhl muss nicht wirklich ein Stuhl sein, sondern bezeichnet vor allem die Rolle des Gruppenmitgliedes, das bereit ist, sich in den Fokus der Aufmerksamkeit der Gruppe und des Therapeuten zu stellen. In den 40er und 50er Jahren des 20. Jahrhunderts war der "heiße Stuhl" der Platz neben Perls, später wurde oft ein Stuhl in die Mitte der Gruppe gestellt und häufig wird auch im Liegen, im Stehen oder in der Bewegung im Raum gearbeitet. Die Technik kam zu ihrem Namen, weil viele Menschen es sehr aufregend und "heiß" erlebten, sich neben Perls mit ihren unmittelbaren und oft unbewussten Gedanken, Phantasien, Emotionen und körperlichen Gesten und Haltungen vor der Gruppe zu exponieren.[6]

- **Modelllernen** ist die von **Albert Bandura** eingeführte Bezeichnung für einen kognitiven Lernprozess, der vorliegt, wenn ein Individuum als Folge der Beobachtung des Verhaltens anderer Individuen sowie der darauffolgenden Konsequenzen sich neue Verhaltensweisen aneignet oder schon bestehende Verhaltensmuster weitgehend verändert.[7]

Moderationstechniken (betriebliche Moderation)

- Umgang mit Material (Flipchart, Metplanwand, Moderationskarten, Stiften, etc.)
- Abfragetechniken



Kommunikationstechniken

- 4-Ohren Modell
- Eisbergmodell
- Fragetechniken
- Interviewtechniken

Präsentationstechniken

- Körpersprache
- Aufbau einer Präsentation
- Gestaltung einer Powerpointdarstellung

Beratungstools

- Zirkelarbeit (Problemlösezyklus)
- Clustern
- Maßnahmenplan
- Themenspeicher/Gewichtung
- Transfer-Szenario
- Einpunkt-Abfrage
- Mehrpunkt-Abfrage
- Karten- und Zurufabfrage

[6] vgl. www.wikipedia.de - „heißer Stuhl“
[7] vgl. www.wikipedia.de - „Modellernen“

Kreativtechniken

- Fischgrätdiagramm
- Netzbild (Mindmap)
- Morphologischer Kasten
- Vorteils-Nachteils-Matrix
- Analogien
- Kraftfeldanalyse
- Portfolio-Matrix

Inhalte

- Institutionsanalyse
- Empathieschulung
- Konfrontationstechniken
- Kooperation, Teambildung
- Körpersprache
- Sportliche Übungen, Kämpfen nach Regeln, Selbstbehauptung- und Verteidigung
- Sensibilisierung, Entspannung und Vertrauen
- Theater, Rollenspiele, Praxissimulationen
- Mobbing
- Formen von Gewalt, Konflikten, etc.

4. Mediation

a. Inhaltliche Positionen

b. Haltungen & Techniken in der Mediation

Haltungen des Mediators[8]

Allparteilichkeit

- Es ist wichtig, dass die MediatorInnen kein eigenes Interesse in der Sache haben und keine Parteistellung im verwaltungsrechtlichen oder politischen Entscheidungsverfahren ausüben. Sie sollen ihren Auftrag allen Beteiligten gegenüber wahrnehmen, so dass diese ihre Interessen gut in das Mediationsverfahren einbringen können.

Empathie

- Der Mediator muss in der Lage sein, sich in dessen Lage zu versetzen und mit ihm mitzufühlen, sich darüber klar zu werden, was der andere fühlen muss, sowie die eigenen Gefühle zu erkennen und angemessen zu reagieren. Ein Lebewesen ist mit einem anderen empathisch, wenn es sich in dieses einfühlt, sich also vorstellt, es wäre das andere, beziehungsweise so fühlt, wahrnimmt und denkt, als wäre es das andere.

Authentizität

- Angewendet auf Personen bedeutet Authentizität, dass das Handeln einer Person nicht durch externe Einflüsse bestimmt wird, sondern aus der Person selbst stammt.

[8] Mitschriften & Handouts der Ausbildung zum Wirtschaftsmediator an der RUB

Empowerment

- Mit Empowerment bezeichnet man Strategien und Maßnahmen, die geeignet sind, den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben von Menschen oder Gemeinschaften zu erhöhen und die es ihnen ermöglichen, ihre Interessen (wieder) eigenmächtig, selbstverantwortlich und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten. Empowerment bezeichnet dabei sowohl den Prozess der Selbstbemächtigung als auch die professionelle Unterstützung der Menschen, ihre Gestaltungsspielräume und Ressourcen wahrzunehmen und zu nutzen.

Wertschätzung

- Wertschätzung bezeichnet die positive Bewertung einer anderen Person. Sie gründet auf eine innere allgemeine Haltung anderen Menschen gegenüber. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.

Eine grundsätzlich optimistische Lebenshaltung

- Mit anderen Worten ist Optimismus ursprünglich Welt- und Lebensbejahung. Heute versteht man unter diesem Begriff im Allgemeinen eine schwache Form des Optimismus, nämlich den Glauben an ein gutes Ende.

Prozessverantwortung, keine Ergebnisverantwortung

- Der Mediator ist für den Mediationsprozess verantwortlich (methodische Gestaltung, Ablauf, Zeit- und Materialeinsatz, etc.). Die Verantwortung, ob und welches Ergebnis erreicht wird, liegt ganz bei den Konfliktparteien.

Techniken in der Mediation

Gesprächstechniken

- Paraphrasieren
- Ich-Botschaften
- Fragetechniken
- Zusammenfassen
- Visualisieren

Kreativtechniken

- Assoziationstechniken
- Brainstorming
- Brainwriting in verschiedenen Varianten
- Methode 635
- Mind-Mapping

Imaginationstechniken

- Rollenspiel/Simulation
- Spiegeln

Techniken der systematischen Ideensuche

- Osborn-Checkliste,
- Umkehrmethode.

Bild- und Analogietechniken

- Bisoziation

- Bionik
- Reizwortmethode
- Vernetztes Denken

Operationalisierungstechniken
- Integratives Verhandeln
- PMO
- Ein-Text-Verfahren

Analysemodell
- 9-Felder-Modell nach Rieforth

c. Voraussetzungen für Mediation & Mediationsphasen[9]

Voraussetzungen für die Durchführung einer Mediation sind u.a.:

- Freiwilligkeit – alle Beteiligten einschließlich des Mediators können die Mediation jederzeit abbrechen.
- Verschwiegenheit – Der Mediator äußert sich außerhalb der Mediation nicht zu den Verfahrensinhalten.
- Ergebnisoffenheit – Eine Mediation ist dann nicht möglich, wenn das Ergebnis bereits zu Beginn feststehen soll. Alle Konfliktparteien müssen mit einer gewissen Verhandlungsbereitschaft in die Mediation gehen. Dies umfasst auch die prinzipielle Verhandlungs- und Abschlussfähigkeit der Beteiligten, ein Aspekt, der insbesondere bei umfangreichen Verfahren in der Wirtschaft oder im öffentlichen Bereich zum Tragen kommt.
- Allparteilichkeit – siehe „Haltungen des Mediators“

Mediationsphasen
Im Laufe der Jahrzehnte haben sich verschiedene Phasenmodelle der Mediation entwickelt. Wir haben in der Ausbildung an der RUB Modelle von 4 bis 7 Phasen kennen gelernt. Obwohl diese Phasen von Modell zu Modell verschieden ausdifferenziert sind, finden sich bei den meisten Modellen die folgenden fünf Phasen als Handlungsstrategie wieder:

1. Phase: Innere Auftragsklärung

- Nachdem der äußere Auftrag von der Leitung erteilt wurde, gilt es nun den inneren Auftrag zu klären. Zunächst werden hierzu die Parteien über das Mediationsverfahren, die Rolle und Haltung des Mediators informiert, für die Konfliktvermittlung wird eine Mediationsvereinbarung abgeschlossen und das weitere Vorgehen miteinander abgestimmt. Auch finden grundsätzliche, individuelle Erwartungen und Befürchtungen hier Ihren Platz.

2. Phase: Themensammlung

- Zu Beginn der zweiten Phase stellen die Parteien ihre Streitpunkte und Anliegen im Zusammenhang dar, so dass die Themen und Konfliktfelder gesammelt und für die weitere Bearbeitung strukturiert werden können.

[9] Mitschriften & Handouts der Ausbildung zum Wirtschaftsmediator an der RUB

3. Phase: Positionen und Interessen / Sichtweisen- und Hintergrunderkundung / Konflikterhellung

- In der dritten Phase beginnt die eigentli che Problembearbeitung mit der Entscheidung über das erste zu behandelnde Them a. Dan ach erhalten die Beteiligte n die Geleg enheit, ihr e Sicht de s jeweilig en Aspekt s de s Konf likts zu jedem Them enpunkt umfassend darzustellen. Inform ationen, Daten und W ahrnehmungen werden ausgetauscht, bevor auf die unterschiedlichen und gemeinsamen Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der Parteien vertieft eingegangen und dam it der Konflikt umfassend erhellt werden kann. W ichtig ist in dieser Phas e vor allem der Übergang von Positionen zu dahinter liegenden Interessen. Außerdem werden üblicherweise Maßstäbe für eine aus Sicht der B eteiligten gerechte bzw. sinnvolle Lösung entwickelt. Dabei komm en neben den P ositionen der Konfliktparteien deren Hintergründe, Ziele, In teressen, und – je nach Ausrichtung und Ausbil dung des Mediators – Emotionen und Identitätsaspekte (Rollen, Selbstbild) zum Vorschein.

5. Phase: Sammeln und Bewerten von Lösungsoptionen

- In der vierten, der kreativen Phase werden zu den einzelnen Problem feldern zunächst im W ege de s Brainstorm ings Lösungsopti onen bewertungsfrei gesammelt. Nach A bschluss der Ideenfindung werden diese Lösungsoptionen von den Medianten bewertet und verhandelt. Der Mediator wird in dies er Phase m eist das vorschnelle Beschließen von Lösungen brem sen, indem er gegenüber den Medianten hinterfragt, inwieweit die gefundenen Lösungen m it den in der vorhe rigen Phase erm ittelten Interessen d er Parteien oder den vorher erar beiteten Kriterien für eine gerechte Lösung im Einklang stehen. Auch wird der Mediator gem einsam m it den Beteiligten überprüfen, ob und wie sich die jeweiligen Lösungsoptionen in der Realität umsetzen lassen.

6. Phase: Abschlussvereinbarung

- Zum Abschluss der Mediation werden die E rgebnisse (m eist schriftlich) festgehalten. Üblich ist dabei die konkrete Regelung de s w eiteren Vorgehens einschließlich der Festlegung von Umsetzungsfristen bis hin zum Verhalten im zukünftigen Konfliktfall.

7. Transfer

a. Unterschiede/Gemeinsamkeiten

- Was auf den ers ten Blick auffällt, is t die se hr direktive Art der konfrontativen Arbeit, die im deutlichen Unterschied zur einfühlsamen, eher „leisen“ Art der Mediation steht. Wobei ich auch hier feststellen kann, da ss insbesondere im Bereich der W irtschaftsmediation der Zeit- und dam it Kostenfaktor eine wesentliche Rolle spielt. Da mit wäre der direktive Weg auch hier gut möglich.
- Bei genauem Hinsehen fällt auf, das s sich die gesamte Grundhaltung (siehe Haltungen der konfrontativen Arbeit (Seite 6) und des Me diators (Seite 9)) sowohl in der Praxis der Mediation als auch in der Praxis der Konfrontation identisch wieder findet.
- Beide Ansätze finden sich in d er Praxis im Bereich des „change m anagements“ wieder. Der Wunsch ist hier eine Verä nderung, eine Optim ierung aufgrund veränderter Bedingungen (neue Zielgruppen, unpassende Kernkompetenzen, etc.)

- Im Bereich der inneren Auftragsklärung finde ich eine sehr wichtigere Bedeutung für meine Fortbildungen. Eine deutliche Differenz zwischen dem äußerem und dem inneren Auftrag wird immer öfter sichtbar. Der Grund ist die Unsicherheit bei der Suche nach dem passenden Ansatz für die jeweilige Einrichtung, das jeweilige Unternehmen. Der Markt der Gewaltprävention ist sehr populär und finanzstark und damit auch sehr umkämpft. Immer mehr Anbieter drängen mit unterschiedlichsten Konzepten auf diesen Markt. Es gibt gute und andere. Der Erfolg liegt meiner Meinung nach in einer hohen Kompetenz in den Bereichen Fachlichkeit, große Bandbreite an Methoden & Techniken und Flexibilität, um damit den individuellen Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden.
- Auch viele Techniken (siehe Seite 8) die bei mir aus dem Bereich der betrieblichen Moderation immer wieder in Fortbildungs- und Beratungsprozesse einfließen, finden sich in den Techniken der Mediation wieder.
- Mit den Phasen der Mediation und den ganz speziellen Frage- und Analysetechniken kann ich sicher meine Fortbildungen weiter professionalisieren und dem individuellen Beratungsbedarf gerechter werden. Fachlich habe ich hier meine Kernkompetenz, methodisch kann ich aber nun noch bedarfsgerechter ansetzen, wie das folgende Beispiel aus der Praxis in 2009 belegt:

b. Beispiel: Fortbildung in einer Hauptschule im Rhein-Erft-Kreis

- **Ausgangssituation**: Die Schulleitung fragt nach einer Coolness-Fortbildung zum besseren und sichereren Umgang mit aggressiven Schülern an. Im Vorgespräch stellte sich heraus, dass das ganze Kollegium aufgrund eines schriftlichen Angebotes von Krämer-Trainings zu der Thematik befragt wurde und alle (bis auf zwei Lehrer, die sich etwas unsicher waren, aber nicht dagegen) diese Fortbildung haben möchte.

- **Die Fortbildung**: Die Schulleitung hatte am ersten Fortbildungstag kurzfristig einen anderen Termin und ich startete mit der Konrektorin. Bei der ersten Erwartungsabklärung bei den Teilnehmern äußerten sich die ersten vier Lehrer, dass sie diese Fortbildung gar nicht haben wollten und den Grund hierfür überhaupt nicht einsehen würden. Ihre Kooperationsbereitschaft sei begrenzt, teilten sie mir mit entsprechender Körpersprache mit.

- **Die Erkenntnis**: Nach einer Intervention meinerseits stellte sich schnell heraus, dass es ein ganz anderes Problem gäbe, welches mit dieser Fortbildung nicht zu tun hatte, sich hier aber entlud. Es ging um die Art, wie die (leider abwesende) Schulleitung diese Fortbildung dem Kollegium scheinbar aufgezwungen hatte. Hier wurde sehr schnell klar, dass es zwar einen klaren, vertraglich geregelten äußeren Auftrag gibt, aber der innerer Auftrag ein ganz anderer würde. Im inneren Auftrag ging es zwar auch nebenbei um das Fortbildungsthema, vor allem aber um das Verhältnis zwischen Schulleitung und Kollegium, das zu diesem Zeitpunkt wenig von Vertrauen und guter Kommunikation geprägt war. An dieser Stelle begann mein persönlicher Transfer zur Ausbildung an der RUB.

- **Das Verfahren**: Normalerweise hätte hier der Abbruch der Fortbildung und ein erneutes Gespräch mit der Schulleitung erfolgen müssen, um den inneren mit dem äußeren Auftrag abzugleichen. Die Konrektorin gab mir für das veränderte Programm die Legitimation. Und so beschäftigten wir uns neben den nun angepassten und jetzt auch von allen geäußerten Erwartungen mit einem modifizierten Fortbildungsprogramm. Im Transfer wurde nochmals deutlich, dass die wesentlichen Unzufrieden-

heiten seitens der Lehrer in der fehlenden Kommunikation und Kooperation zwischen Schulleitung und Kollegium begründet waren. Im Anschluss an die durchgeführte Institutionsanalyse nach gewaltfördernden Faktoren, Gegebenheiten und Rahmenbedingungen wurde die Angst benannt, das die geplanten uns auf Realisierbarkeit geprüften Veränderungen in der Umsetzung scheitern würden, da die Schulleitung das nicht mittragen würde.

- **Die Mediation – der Start**: Nun bot ich eine Konfliktmoderation mit Vertretern des Kollegiums (in Personen der gewählte Lehrerrat) und der Schulleitung mit Stellvertreterin an, was vom Kollegium sehr dankend angenommen wurde. Auch die Schulleitung war sehr dankbar über diesen Verlauf und nahm offen am Gespräch teil. Um beide Parteien von ihren festgefahrenen Sichtweisen auf eine neue Verhandlungsbühne zu locken, eröffnete ich das Gespräch mit einer sehr provokativen Frage:
  - "Was müssen Sie beide tun, um dieses Gespräch scheitern zu lassen, um kein gutes Ergebnis zu bekommen?".

  Der Erfolg waren außer einem ersten gemeinsamen Lachen, die Erkenntnis dass eine weitere Verhärtung oder Zuspitzung auf beiden Seiten wenig zielführend sein wird und hat damit die Bereitschaft für eine offene Gesprächsatmosphäre geschaffen. Die zweite Frage war ergebnisorientiert und hat damit den Start für sehr konstruktive Ansätze auf beiden Seiten ermöglicht.
  - „Woran werden Sie merken, dass die Ergebnisse dieses Gespräches gut in der Praxis funktionieren?"

- **Die Mediation – der Verlauf:** Nach einem unsicheren Lachen waren sich beide Parteien sicher, dass sie offen und ehrlich und kooperativ sein möchten mit dem Ziel, als Team gemeinsam weiter zu arbeiten. Beide Seiten haben nun ihre Themen und Sichtweisen geäußert und damit setzte bereits das erste Verständnis für die jeweils andere Seite ein. Nach der Konfliktherhellung, der Frage, was für ein Interesse und Bedürfnis hinter den einzelnen Themen stehe (siehe „Orangenfall" im Vorwort), moderierte ich das Sammeln der Lösungsansätze und Ideen.

- **Die Mediation – der Abschluss:** Die Teilnehmer begannen nun, konkrete Lösungen zu suchen, die schriftlich fixiert wurden. Diese Lösungen wurden dann jeweils in der Schulleitung und im Kollegium auf die Realisierbarkeit überprüft. Wir haben einen Maßnahmenplan (was, wer, mit wem als Unterstützung und bis wann) erstellt, der dann nochmals in einer Abwesenheit im Detail optimiert und dann auch umgesetzt wurde. Was allen Beteiligten während dieses Prozesses klar wurde, ist der Bedarf einer längerfristigen Supervision für das Kollegium, das durch eine externe Umstrukturierungsphase stark verunsichert war. Hier starten Lehrerrat und Schulleitung gemeinsam die Suche nach der passenden Person.

8. Resumée

„Konfrontative Pädagogik versus Mediation – Zwei sich ausschließende Ansätze oder ein integratives Konzept?“ war die Ausgangsfrage, die für mich nun gut beantwortet ist. Das Beispiel der Hauptschule im Rhein-Erft-Kreis, was nur eins von Vielen ist, zeigt für mich die gute Möglichkeit für ein integratives Konzept.

Folgende Eckpunkte haben für mich hier eine besondere Bedeutung:

- Provokation und Übertreibung sind auch in der Mediation als Stilmittel zulässig, um die Positionen und Sichtweisen der Medianten realistischer erkennen zu können.
- Klare Regeln gibt es in beiden Bereichen, auf deren Einhaltung sehr konsequent geachtet wird. Hiermit können wir den Medianten zum einen Sicherheit geben und zum anderen brauchen wir sie, um die konstruktive und zielführende Arbeit überhaupt erst möglich machen.
- Die wertschätzende, klare, allparteiliche und empathische Haltung des Trainers/ Meditors ist unerlässlich, um das Vertrauen der Klienten/Medianten in die neutrale, zielführende Kompetenz des Mediators zu bekommen.
- In beiden Konzepten haben wir identische Gesprächs- und Moderationstechniken
- Die Phasen der Mediation können in leicht abgewandelter Form als Rahmen von konfrontativen Fortbildungen dienen, um noch stärker zielführend zu arbeiten

Ich habe festgestellt, dass ich in den Trainings, Fortbildungen und beruflichen Weiterqualifizierungen immer mehr Elemente aus den unterschiedlichsten Bereichen einsetze. Hier sind neben der Mediation und dem rein konfrontativen Ansatz auch die betriebliche Moderation, Präsentationstechniken, Theater & Schauspiel sowie Elementen aus Team- und Führungskräftetrainings zu nennen. Das Hauptthema, welches oft der Grund der Buchung ist, ist allerdings die konfrontative Pädagogik.
Der Mehrwert, der Krämer-Trainings von anderen Anbietern mit den gleichen Produktnamen unterscheidet und von der Masse abhebt, ist die Sicherheit, die wir als Trainer von Krämer-Trainings auch in komplizierten und scheinbar verfahrenen Situationen geben können. In den vergangenen Monaten hörte ich immer öfters, dass sich Kunden bewusst gegen die „Entwickler“ der konfrontativen Trainingsformen entscheiden, da sie bei uns ein größeres und vor allem praxistauglicheres Spektrum an Handlungskompetenzen bekommen können.
Das integrative Konzept wird daher auf Basis der konfrontativen Pädagogik mit Elementen aus den anderen Bereichen -unter anderem der Mediation- erstellt, festgeschrieben und derzeit per Patentanwalt als Wortmarke geschützt (Der Begriff ist noch geheim☺).

9. Schlusssatz

Der Gründer der Weltpfadfinderbewegung, Sir Robert Baden-Powell, Lord of Gilwell, schrieb kurz vor seinem Tod in einem Abschiedsbrief an die Pfadfinder der Welt unter anderem die Sätze: **„Trachtet danach, jeder Sache eine gute Seite abzugewinnen. Das eigentliche Glück aber findet Ihr darin, dass Ihr andere glücklich macht. Versucht, die Welt ein bisschen besser zurückzulassen, als Ihr sie vorgefunden habt.“**

Diesen Leitsatz kann ich hier gut anwenden. Denn nur, wenn die Teilnehmer unserer Trainings und Fortbildungen „glücklich“ sind, also persönlichen und beruflichen Gewinn erhalten, macht unsere Arbeit

Sinn, der dann sicher auch durch Em pfehlungen seine Fortsetzung findet. Anfragen ohne gewollten S inn (Nachh altigkeit), d er allein auf eine positive Außenwirkung zielt (unsere Einrichtung/unser Unternehmen unternimmt etwas gegen Gewalt), nehmen wir nicht mehr an.

Ulrich Krämer
info@kraemer-trainings.de